



ZORGGROEP

Ter Weel



# Kwaliteitsjaarverslag 2022

Vastgesteld door de Raad van Bestuur op 30 juni 2023, met positief advies  
van de professionele adviesraad en de centrale cliëntenraad

# Voorwoord

Meer ruimte voor welbevinden, meer ruimte voor teams en medewerkers om de persoonsgerichte zorg voor de cliënt zo goed mogelijk te organiseren. Met dat streven zetten we op 1 januari 2021 een volgende stap in onze organisatieontwikkeling: locatiemanagers, teamcoördinatoren en zorgcoördinatoren startten in hun nieuwe functies. Een wijziging in de structuur als opmaat naar een wijziging in cultuur.

In 2022 hebben we op dat vlak verdere stappen gezet en ook op moment van schrijven is dit nog steeds een actueel thema. Net zoals bij elke verandering en nieuwe functie, is het nl. zoeken: wat doe je nog wel, wat doe je niet meer én hoe geef je je nieuwe functie vorm. Daarnaast kunnen we met trots terugkijken op onze resultaten.

Medio 2022 hebben we de deelname aan het landelijke project Waardigheid en trots op locatie (WOL) na 2,5 jaar afgerond. Uit de eindscan bleek dat op alle locaties er aanzienlijke vooruitgang is geboekt in het werken volgens het Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg. Geen enkele locatie heeft meer te maken met ernstige issues! Daarnaast introduceerden we het teamroosteren, om medewerkers meer regie te geven over hun rooster en het bewaken van hun werk-privébalans. Résidence 't Gasthuis in de binnenstad van Goes kreeg steeds meer vorm. Dit prachtige pand is vanaf juni 2023 dé nieuwe woonomgeving voor ouderen die intensieve somatische zorg nodig hebben of die nog zelfstandig wonen en Volledig Pakket Thuis (VPT) afnemen. Zo zijn er nog meer mooie ontwikkelingen gestart of gerealiseerd.

En het belangrijkste: dag in, dag uit hebben we op een betrokken en gastvrije wijze zorg verleend aan zorgbehoevende ouderen in Reimerswaal en Goes. Een bijzonder woord van dank aan iedereen die hieraan, direct of indirect, een bijdrage heeft geleverd!

Met dit kwaliteitsjaarverslag laten we zien hoe we invulling hebben gegeven aan de acht thema's van het kwaliteitskader verpleeghuiszorg. In het bestuursverslag, te vinden op onze website, en de jaarrekening 2022 beschrijven we de financiële ontwikkelingen van Zorggroep Ter Weel en de gebeurtenissen die impact hebben gehad op de bedrijfsvoering. Samen geven deze documenten u een breed en volledig beeld van de inspanningen en resultaten van Zorggroep Ter Weel in 2022.

Drs. J.A. (Coby) Traas MBA  
Bestuurder Zorggroep Ter Weel

# Inhoudsopgave

1. Profiel van de organisatie.....	5
1.1 Missie en visie.....	5
1.2 Doelgroepen en zorgaanbod.....	5
1.3 Organisatie.....	7
2. Persoonsgerichte zorg en ondersteuning.....	8
2.1 Multidisciplinaire samenwerking.....	8
2.2 Toenemende complexiteit clientvraag.....	8
2.3 Elektronisch cliëntdossier dossier (ECD).....	8
2.4 Palliatieve zorg.....	9
2.5 Abbekinderspark.....	9
3. Wonen en welzijn.....	10
3.1 Welzijn.....	10
3.2 Familieparticipatie en vrijwilligers.....	10
3.3 Dagbesteding.....	11
4. Veiligheid.....	12
4.1 Medicatieveiligheid.....	12
4.2 Hygiëne en Infectiepreventie.....	12
4.3 Incidenten.....	13
4.4 Wet Zorg en Dwang (Wzd).....	13
5. Leren en verbeteren.....	15
5.1 Feedback en samenwerking.....	15
5.2 Leren en verbeteren.....	15
5.3 Kwaliteitsmanagementsysteem.....	16
6. Leiderschap, governance en management.....	17
6.1 Organisatieontwikkeling.....	17
6.2 Wetgeving, gedragscodes en transparantie.....	17
6.3 Inspraak en medezeggenschap.....	17
6.4 Bestuur en toezicht.....	19
7. Personeel.....	20
7.1 Samenstelling, bezetting en expertise.....	20
7.2 Reflectie, leren en ontwikkelen.....	22
7.3 HRM-faciliteiten.....	22
8. Hulpbronnen en middelen.....	23
8.1 Facilitaire zaken, vastgoed en duurzaamheid.....	23
8.2 Innovatie, ICT en informatiebeveiliging.....	23
8.3 Financiën, control en risicomanagement.....	24
8.4 Samenwerkingsvormen.....	24
9. Gebruik van informatie.....	25
9.1 Cliëntervaringen: eindscan WOL.....	25
9.2 Cliëntervaringen: Zorgkaart Nederland.....	25
9.3 Kwaliteitsindicatoren.....	26
9.4 Andere informatiebronnen.....	27
10. Vooruitblik 2023.....	28
Afkortingen en begrippen.....	29
Bijlage 1 Organigram.....	30

**Verslagleggende rechtspersoon**

Adres  
Postcode  
Plaats  
Telefoonnummer  
Identificatienummer Kamer van Koophandel  
RSIN-nummer  
Website

**Stichting Zorggroep Ter Weel**

Joannaplantsoen 1  
4462 AV  
Goes  
0113 654000  
41114350  
008198147  
[www.terweel.nl](http://www.terweel.nl)

Dit kwaliteitsjaarverslag is voorafgaand aan definitieve vaststelling voorgelegd aan de professionele adviesraad en centrale cliëntenraad van Zorggroep Ter Weel en aan twee organisaties uit het lerende netwerk: SVRZ en Zorgstroom. De feedback op het concept heeft geleid tot aanpassingen die verwerkt zijn in de voorliggende definitieve versie.

# 1. Profiel van de organisatie

## 1.1 Missie en visie

Zorggroep Ter Weel is met negen woonzorgcentra in gemeente Goes en gemeente Reimerswaal centraal gevestigd in het hart van Zeeland. Zorggroep Ter Weel is een gastvrije en ondernemende organisatie met een maatschappelijke verantwoording die persoonsgerichte professionele zorg biedt aan de (kwetsbare) ouderen in en rondom de woonzorgcentra. Goed opgeleide en toegeruste professionals zetten zich in voor de cliënt met een toegewijd hart voor de zorg.

### **Missie**

Zorggroep Ter Weel is gericht op het ondersteunen van de zelfredzaamheid van ouderen, waardoor zij zo lang mogelijk zelfstandig kunnen blijven leven. Zorggroep Ter Weel wil een maatschappelijke rol vervullen in de wijken, dorpen en buurten waar de woonzorgcentra zich bevinden, met als doel verdergaande integratie. Indien opname in een van de woonzorgcentra van Zorggroep Ter Weel noodzakelijk wordt, dan blijft de cliënt en diens familie in regie om deze periode zo aangenaam mogelijk te beleven binnen de begeleidings- en behandelmogelijkheden die er zijn. De woonzorgcentra zijn zo ingericht, dat welzijn van (kwetsbare) ouderen en kleinschalig wonen (in een grootschalige setting) alle aandacht krijgen.

Zorggroep Ter Weel wil zich steeds verder ontwikkelen tot een ondernemende, transparante, gastvrije, flexibele en financieel gezonde organisatie. Een organisatie die in staat is de toekomst van de zorg voor de (kwetsbare) ouderen en haar medewerkers en vrijwilligers te borgen en in staat is haar aanbod aan te passen aan de wijzigende omstandigheden. Zorggroep Ter Weel biedt een hoge kwaliteit van zorg met veel privacy en bewegingsvrijheid voor de cliënten in kleinschalige woongroepen, waarbij service en gastvrijheid kernwaarden zijn. De cliënt blijft zo lang mogelijk in regie over diens gezondheid en leefstijl. Het gevarieerde welzijnsaanbod sluit naadloos aan op de wensen van de cliënt. Alle locaties van Zorggroep Ter Weel hebben hun eigen sfeer en identiteit en ademen Zeeuws DNA door de inrichting, de styling en de bejegening.

### **Visie**

Alle inspanningen zijn erop gericht dat de doelgroep (kwetsbare) ouderen, die op welke wijze dan ook begeleiding of zorg nodig heeft, bewust kiest voor het gedifferentieerde behandel-, service- en woonaanbod van Zorggroep Ter Weel. Bij Zorggroep Ter Weel staat de persoon en diens leefwereld centraal, blijft de cliënt in regie en wordt er belevingsgerichte zorg geboden vanuit het principe 'Ruimte scheppen voor Welbevinden'. De medewerkers en vrijwilligers ondersteunen, samen met familie en mantelzorgers, vanuit deze visie de cliënt in de zorg en aandacht die hij of zij nodig heeft.

## 1.2 Doelgroepen en zorgaanbod

Zorggroep Ter Weel is een stichting die zich ten doel heeft gesteld: het (doen) verlenen van goede zorg aan ouderen en zorgbehoevenden en alles wat hiermee verband houdt of bevorderlijk kan zijn, direct of indirect en in de ruimste zin van het woord. Onder goede zorg wordt verstaan: zorg die voldoet aan professionele standaarden en eigentijdse kwaliteit- en veiligheidseisen, waarbij de behoeftes, wensen, ervaringen en de belangen van cliënten centraal staan en richtinggevend zijn. Het aanbod van Zorggroep Ter Weel bestaat uit zorg, welzijnsactiviteiten, begeleiding en/of behandeling aan cliënten met een psychogeriatrische, somatische aandoening en/of gerontopsychiatrische aandoening. De cliënten verblijven op een locatie van Zorggroep Ter Weel (intramuraal) of ontvangen de zorg in hun eigen woning in de nabijheid van een zorglocatie via een Volledig pakket thuis (VPT).



Het overgrote deel van de zorg wordt gefinancierd vanuit de Wet langdurige zorg (Wlz). Een klein deel wordt gefinancierd vanuit de Zorgverzekeringswet en Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo). Zorggroep Ter Weel is gespecialiseerd in zorg aan cliënten met een psychiatrische en/of verslavingsachtergrond en in de zorg voor en behandeling van mensen met de ziekte van Parkinson.

Locatie	Verblijf met behandeling	Verblijf zonder behandeling	Volledig pakket thuis (vpt)	Eerstelijnsverblijf (Zvw)	Gespecialiseerde dagbesteding	Dagbesteding
Woonzorgcentrum Ter Weel Goes	X				X	X
Woonzorgcentrum Sint Maarten in de Groe in Goes		X				
Woonzorgcentrum Gasthuis in Goes	X	X				X
Woonzorgcentrum Randhof in Goes	X	X				
Woonzorgcentrum Ter Weel Krabbendijke	X	X	X	X		X
Woonzorgcentrum Moerzicht in Yerseke	X	X				X
Woonzorgcentrum Hof Cruninghe in Kruiningen	X					X
Woonzorgcentrum Maria-Oord in Hansweert	X	X				X
Woonzorgcentrum De nieuwe Vliedberg in Rilland	X					X

Daarnaast biedt Zorggroep Ter Weel vanuit het paramedisch centrum fysiotherapie, ergotherapie en logopedie aan. In Reimerswaal kunnen nog thuiswonende zeventigplussers gebruik maken van de indicatieloze dagbesteding, waarmee hun vitaliteit en het langer thuis wonen bevorderd wordt. Daarnaast biedt Zorggroep Ter Weel in zowel de gemeente Reimerswaal als de gemeenten Goes en Borsele maaltijden aan huis aan, onder de service Maaltijd Thuis. Zorggroep Ter Weel heeft doorgaans 600 cliënten tegelijk in zorg en bedient per jaar in totaal ruim 1.000 unieke cliënten in de gemeenten Reimerswaal en Goes.

Aantal cliënten intramuraal/extramuraal/volledig pakket thuis	2021	2022
Aantal cliënten in zorg op 1 januari	594	598
Aantal nieuw ingeschreven cliënten	246	255
Totaal aantal cliënten in zorg	840	853
Aantal uitgeschreven cliënten	249	248
Aantal cliënten in zorg/behandeling op 31-12	591	605

Cliënten per financieringsstroom	2021	2022
<b>Cliënten Wet langdurige zorg op 31-12</b>		
Aantal cliënten op basis van een ZZP/zorgprofiel	419	432
Aantal cliënten op basis van een ZZP/zorgprofiel GGZ	76	84
Aantal cliënten op basis van Volledig Pakket Thuis	20	20
Aantal cliënten met een Modulair pakket Thuis	38	36
Aantal cliënten WMO dagbesteding	19	19
Aantal cliënten met een persoonsgebonden budget Wlz	0	0
Aantal cliënten extramuraal behandeling SO	0	0
<b>Cliënten Zorgverzekeringswet op 31-12</b>		
Aantal cliënten wijkverpleging	5	5
Aantal cliënten eerstelijnsverblijf	7	5
<b>Cliënten Wet maatschappelijke ondersteuning op 31-12</b>		
Aantal cliënten Wmo beschermd wonen	7	4

### 1.3 Organisatie

Zorggroep Ter Weel heeft ruim 1.300 medewerkers en ruim 600 vrijwilligers. De meerderheid van de medewerkers is direct betrokken bij het welzijn, de ondersteuning, zorg en behandeling van cliënten. Een kleiner deel van de medewerkers is werkzaam in ondersteunende diensten, zoals restaurant, keuken, linnenkamer, technische dienst, administratie, ICT, HRM en communicatie. Samen zorgen zij voor een prettige, veilige verblijfs- en werkomgeving waarin ruimte voor welbevinden – voor cliënt en medewerker – steeds meer mogelijk wordt.

Zorggroep Ter Weel is een stichting met een platte organisatiestructuur. De meeste teams worden aangestuurd door (locatie)managers of teamcoördinatoren die op hun beurt leiding ontvangen van een directeur die ressorteert onder de Raad van Bestuur. Zie het organogram in bijlage 1.

## 2. Persoonsgerichte zorg en ondersteuning

### 2.1 Multidisciplinaire samenwerking

- Om zorg, welzijn en behandeling verder met elkaar te integreren heeft een verdieping van de multidisciplinaire samenwerking plaatsgevonden. Het uitgangspunt is dat medewerkers de cliënt kennen, zijn of haar behoeften leren kennen en deze vertalen naar wat medewerkers van verschillende disciplines van elkaar kunnen verwachten.
- Zorgmedewerkers schakelen direct met paramedici.
- Er worden in de opnamecommissie meerdere disciplines betrokken waar dat nodig is. Dit leidt tot een snellere en effectievere behandeling van een cliënt.

### 2.2 Toenemende complexiteit clientvraag

De zorgvragen van cliënten vertonen een toenemende complexiteit waarbij ook specifieke expertisevraagstukken worden vastgesteld. Dit vraagt om een verdere professionalisering in specifieke zorgvragen, waarbij ook kennis wordt overgedragen.

- Zo hebben (para)medici zich verder bekwaamd in specifieke zorgvragen en ook zorgmedewerkers en mantelzorgers worden hierin meegenomen.
- Op (familie)bijeenkomsten of in een één-op-één gesprek wordt aan familieleden uitleg gegeven over specifieke ziektebeelden, bijvoorbeeld de ziekte van Parkinson en Multiple Sclerose (MS).
- Zo ook geven logopedisten uitleg over slikproblemen. Medewerkers kunnen zich inschrijven voor een workshop m.b.t. slikproblemen.
- Er is een gedragscoach aangesteld die individuele vraagstukken over gedragsproblemen, onbegrepen gedrag en complexe GGZ-problematiek met zorgmedewerkers bekijkt.
- Het Centrum voor Consultatie en Expertise (CCE) is voor ernstig probleemgedrag diverse keren geraadpleegd om zo naar een nieuw perspectief voor een cliënt te zoeken.

### 2.3 Elektronisch cliëntdossier dossier (ECD)

- Het elektronisch cliëntdossier (ECD) speelt een centrale rol in het organiseren van zorg en welzijn rondom de cliënt. Het vaststellen van doelen, het naleven, rapporteren en monitoren ervan staat bij methodisch werken centraal. De coaches van Waardigheid en trots op locatie (WOL) hebben diverse teams op verschillende locaties ondersteund met betrekking tot het methodisch werken in ECD.
- Deze trainingen zijn, na het vertrek van de WOL-coaches, voortgezet door de teamcoaches en kwaliteitsverpleegkundigen. Zij werken vraaggericht, dat wil zeggen dat ze op verzoek van een team trainingen in methodisch werken met behulp van elektronisch cliëntdossier (ECD) geven. De ingezette koers door Waardigheid en trots op locatie (WOL) wordt hierin voortgezet.
- Naast het opleiden van medewerkers is het ook belangrijk om de nieuwe werkwijzen te borgen. Ieder kwartaal worden zorgdossiers steekproefsgewijs gecontroleerd op een aantal belangrijke vereisten in het zorgdossier. Hieruit blijkt dat er nog verbetermogelijkheden zijn in het gebruik van het elektronisch cliëntdossier.



## 2.4 Palliatieve zorg

- De werkgroep palliatief terminale zorg heeft in 2022 een kader 'Waardig Sterven' opgesteld voor het leveren van terminale zorg, ter ondersteuning van de cliënt in de laatste levensfase. Bij de totstandkoming van dit kader zijn meerdere disciplines betrokken. En met diverse activiteiten is en wordt deze richtlijn geïmplementeerd.
- Er is een zeer geslaagd symposium Waardig Sterven georganiseerd. Er was een gevarieerd aanbod van workshops waar medewerkers zich voor konden inschrijven. Thema's als 'dilemma's rondom palliatieve en terminale zorg', 'inzet vrijwilligers ClaraThuis in de terminale fase', 'inzet hospiceverpleegkundigen' en 'hoe betrek je familie en mantelzorgers in de terminale fase' werden besproken.
- Er zijn al e-learnings beschikbaar die medewerkers kunnen volgen. Het scholingsplan wordt nog verder vorm gegeven.
- Het elektronisch cliëntdossier is uitgebreid en aangepast aan de vereisten in de richtlijn.
- (Kwaliteits)verpleegkundigen worden opgeleid tot palliatief verpleegkundige.

## 2.5 Abbekinderspark

Eind 2020 heeft Zorggroep Ter Weel op de afdeling Abbekindershof een Parkinsonafdeling 'Abbekinderspark' geopend. Er is besloten dat deze afdeling zal uitbreiden en dat Zorggroep Ter Weel expertisecentrum op het gebied van de ziekte van Parkinson voor Zeeland wordt. Binnen het paramedisch centrum zijn 2 fysiotherapeuten, 1 ergotherapeut, 1 logopedist en 1 maatschappelijk werker aangesloten bij het landelijk netwerk voor Parkinson zorg: ParkinsonNet.

- In 2022 is het aantal cliënten op de Parkinsonafdeling 'Abbekinderspark' verder uitgebreid. Deze uitbreiding vindt op basis van natuurlijk verloop plaats. Wanneer een plaats vrijkomt, wordt deze ingevuld door een cliënt met de ziekte van Parkinson. Eind 2022 verbleven er 11 cliënten, waar uitbreiding tot 16 nog mogelijk is.
- Het Parkinsoncafé heeft diverse bijeenkomsten voor cliënten met de ziekte van Parkinson georganiseerd, onder andere een drumworkshop. Een belangrijk thema in deze bijeenkomsten is 'bewegen', omdat bewegen een positief effect heeft op de hersenfunctie van mensen met de ziekte van Parkinson.
- Ook is er bij Zorggroep Ter Weel een biljartcompetitie voor mensen met de ziekte van Parkinsons gestart. De biljartgroep komt wekelijks bijeen.
- Naast intramurale zorg, biedt Zorggroep Ter Weel ook eerstelijns zorg voor mensen met de ziekte van Parkinson. Cliënten worden doorverwezen door de neuroloog of Parkinsonverpleegkundige van het ADRZ en komen uit Goes en omgeving.

## 3. Wonen en welzijn

### 3.1 Welzijn

Het welbevinden van de cliënt staat voorop, waarbij zorg als een onderdeel van welzijn wordt gezien. Het dagelijkse leven van de cliënten wordt centraal gesteld en coördinatoren welbevinden, welzijnsmedewerkers en medewerkers wonen verdiepen de verbinding met de zorgteams.

- Er is in 2022 een intensievere samenwerking tussen coördinator welbevinden (van het team) en welzijnsmedewerkers (afdeling Welzijn) ontstaan. Hierbij wordt ook de medewerker wonen betrokken.
- De medewerkers in een team brengen de behoefte van een cliënt in beeld en stemmen met afdeling Welzijn af op welke wijze aan de behoeften tegemoet kan worden gekomen. Zij stemmen elk kwartaal met elkaar af welke activiteiten passend zijn voor de (individuele) cliënten.
- Ook presenteert de afdeling Welzijn aan de coördinator welbevinden het aanbod van mogelijkheden. Ervaring leert dat door het denken vanuit de mogelijkheden van het aanbod er ook minder voor de hand liggende activiteiten worden gekozen.
- Om de eerste 72 uur na de verhuizing van de cliënt naar Zorggroep Ter Weel zo goed mogelijk te laten verlopen, worden er vóór de verhuizing al stappen gezet. Zo vinden er gesprekken en soms ook huisbezoeken plaats en wordt met behulp van een integrale vragenlijst de benodigde informatie vastgelegd. Deze vragenlijst gaat gedurende het opnameproces met de cliënt mee, zodat de cliënt bij de verhuizing naar Ter Weel al bekend is op de afdeling.

### 3.2 Familieparticipatie en vrijwilligers

De betrokkenheid van familie, vrienden en het sociale netwerk bij de zorg voor een cliënt is van grote waarde. Deze groepen worden meer verbonden en betrokken bij de zorg en welzijn van de cliënt. Er is aandacht voor de verwachtingen van en naar elkaar, want medewerkers voelen zich gesteund bij een goede relatie met de familie en vrienden.

- Op verschillende manieren worden familie en vrienden betrokken bij de zorg voor de cliënt. In 2022 is vooral gekeken naar wat mogelijk is, want door het coronavirus waren er ook beperkingen. In de mogelijkheden die er wel waren, is vooral gezien dat het belangrijk en waardevol is om de familie en vrienden te betrekken bij het leven van de cliënt.
- Het vrijwilligersbeleid heeft een vertaling naar de vrijwilligers toe gekregen. Er is een nieuwe website ontwikkeld waar vrijwilligers toegang toe hebben. Ook zijn er mogelijkheden voor het bevorderen van kennis gecreëerd. Daarnaast houdt de coördinator vrijwilligers één keer per maand op elke locatie een inloopsprekbeurt.

### 3.3 Dagbesteding

- Cliënten blijven steeds langer thuis wonen waardoor de zorgwaarde van de cliënten op de dagbesteding toeneemt. Dit heeft gevolgen voor de wensen en behoeften van deze cliënten. Voor het inventariseren van wensen en behoeften is in 2022 gestart met de introductie van positieve gezondheid in welzijn. Er is geïnventariseerd wat onder 'positieve gezondheid' wordt verstaan. De kern is dat medewerkers bekijken wat er nog mogelijk is (en niet naar wat niet meer kan). Medewerkers hebben een training gevolgd en zij gaan de opgedane kennis en inzichten overdragen aan het team.
- Met betrekking tot digitale dagbesteding wordt gesignaleerd dat de behoefte eraan afnemend is. Ondanks begeleiding door studenten in het omgaan met de digitale wereld, wil niet iedereen hier gebruik van maken.

## 4. Veiligheid

### 4.1 Medicatieveiligheid

Bij medicatieveiligheid gaat het om veilige zorg voor de cliënt én om veilig werken voor de zorgmedewerker. Het gaat over alle activiteiten, inclusief digitalisering, die zijn gericht op de juiste voorschrijving, aflevering en het juiste gebruik van geneesmiddelen.

- In 2022 is de geneesmiddelencommissie opnieuw ingericht en is het reglement geactualiseerd. In de geneesmiddelencommissie is een brede delegatie van de medicatieketen vertegenwoordigd.
- De afgelopen jaren is er extra aandacht geweest voor het verbeteren van de medicatieveiligheid, onder meer gedurende het traject Waardigheid en trots op locaties (WOL). Om de stand van zaken en nog openstaande verbeterpunten ten aanzien van medicatieveiligheid op de verschillende locaties in beeld te brengen, zijn in 2022 voorbereidingen getroffen voor een medicatie-auditronde. De eerste stappen zijn daarin gezet en in 2023 wordt dit vervolgd.
- Op locaties zijn aandachtsvelders medicatie aanwezig. Dit zijn zorgmedewerkers die binnen een team zorgdragen voor het borgen van de veilige principes in de medicatieketen.
- In 2022 zijn voorbereidingen getroffen om het elektronisch aftekenen van medicatie-uitgifte ook in de intramurale zorg te implementeren. Zo wordt er een koppeling ontwikkeld zodat systemen op elkaar aansluiten en de juiste gegevens verantwoord worden overgedragen.

### 4.2 Hygiëne en Infectiepreventie

De aandacht voor hygiëne en infectiepreventie binnen zorginstellingen is sterk toegenomen de afgelopen jaren. Zorggroep Ter Weel werkt met hygiëne-kwaliteitsmedewerkers (HKM'ers). Zij vormen een onmisbare schakel in het hygiënekwaliteitsbeleid van de organisatie. Deze medewerkers coördineren de uitvoering van het hygiëne-kwaliteitsbeleid op de diverse afdelingen, signaleren infectierisico's en handelen hiernaar, en dragen hun kennis over hygiëne en infectiepreventie over aan collega's.

- In 2022 zijn diverse medewerkers opgeleid tot Hygiëne kwaliteitsmedewerker (HKM'ers). Zij zijn zeer tevreden over de opleiding. Zij dragen zorg voor een goede hygiëne op de betreffende locaties waar zij werkzaam zijn.
- Ook heeft de GGD-audits op diverse locaties gedaan. De afspraak is dat de medewerker met aandachtsgebied hygiëne hierbij meekijkt, zodat direct een plan voor verbetering wordt gemaakt om hygiëne te verbeteren.
- In 2022 is het schoonmaakproces nader bekeken. Dit heeft geleid tot scherpere afspraken over wie wat doet in het schoonmaakproces.
- Zowel schoonmaakmedewerkers van Hago als van Zorggroep Ter Weel hebben succesvol een opleiding 'Schoonmaak in verzorgingshuizen' afgerond.

## 4.3 Incidenten

In 2021 is een nieuw systeem voor registreren van (bijna) incidentmeldingen in gebruik genomen: Triasweb. In 2021 is een werkgroep gestart om nader te onderzoeken hoe het proces rondom incidentmeldingen kan worden geoptimaliseerd. In 2022 is er aandacht besteed aan het verduidelijken van de procedure melden, de inzet van Triasweb, het maken van analyses voor het leren en verbeteren en het oprichten van een incidentencommissie.

Na ingebruikname van het systeem Triasweb in 2021, is in 2022 dit systeem voor het melden van incidenten in de cliëntenzorg (MIC) nader ingericht. De workflow leidt medewerkers door het proces van melden van incidenten.

- Teamcoaches en kwaliteitsverpleegkundigen hebben aan alle medewerkers scholingen gegeven. Aan de hand van werkelijke situaties is het proces van melden besproken en nader toegelicht.
- Er zijn bijeenkomsten voor aandachtsvelders MIC georganiseerd. In die bijeenkomsten worden ervaringen met Triasweb gedeeld en wordt ook besproken op welke wijze zij hun rol in het team vervullen en wat zij daarvoor nog nodig hebben. Ook worden analyses en verbetermaatregelen besproken met elkaar.
- De procedure melden incidenten cliëntenzorg is verduidelijkt en opnieuw opgesteld.
- De incidentencommissie is opgericht.
- De preventiemedewerker is betrokken in de werkgroep en alle activiteiten die worden georganiseerd met betrekking tot melden van incidenten. De meldingen over incidenten ten aanzien van medewerkers worden door de preventiemedewerker opgepakt.

## 4.4 Wet Zorg en Dwang (Wzd)

In 2021 is een beleidsplan, inclusief een plan van aanpak, opgesteld om de organisatie te laten voldoen aan de vereisten uit de wet- en regelgeving. In 2022 is gestart met de implementatie.

- Bij het implementeren van de Wzd is een externe adviseur betrokken. Hij adviseert Zorggroep Ter Weel bij het implementeren van de wet.
- Er is een handleiding gemaakt voor het vastleggen van maatregelen in zorgplannen in het elektronisch cliëntdossier. Autorisaties zijn vastgesteld conform het stappenplan.
- Voor de Wzd-functionaris is een profiel opgesteld. En er is een stappenplan gemaakt waarin de verschillende rollen, die betrokken zijn bij de evaluatie van een middel of maatregel, zijn opgenomen.
- Er is scholing georganiseerd, waarbij rekening is gehouden met diverse doelgroepen: (zorg)medewerkers die zowel indirect als direct betrokken zijn bij invulling aan Wzd, alle medewerkers die een rol hebben in het stappenplan en medewerkers zonder vast dienstverband bij Ter Weel, maar wel direct betrokken zijn bij de zorg voor de cliënten.
- Op locatie Moerzicht, afdeling Ostrea, is de pilot Wzd gestart. Voor de cliënten zijn leefcirkels ingericht. De techniek is hierop afgestemd en er is een communicatieplan gemaakt. De medewerkers, cliëntenraad, cliënten/naasten en omgeving zijn hierover geïnformeerd. De pilot is afgerond en de situatie wordt gehandhaafd.
- Op elke locatie is een kerngroep gevormd. Deze kerngroep bestaat onder andere uit een kwaliteitsverpleegkundige, zorgcoördinator, arts, psycholoog, zorgmedewerker en coördinator welbevinden. Deze kerngroep heeft voor de betreffende locatie de risico's geïnventariseerd en een plan voor open stellen conform de Wzd opgesteld. De cliëntenraad is hierbij betrokken.

## Analyse Wet zorg en dwang 2022

Om de gegevens van voorgaande jaren met de gegevens over 2022 te kunnen vergelijken, is gebruik gemaakt van de informatie die opgehaald wordt d.m.v. de kwaliteitsindicatoren. Jaarlijks worden door Zorggroep Te Weel kwaliteitsindicatoren verzameld en aangeleverd. Over 2022 waren dat de volgende indicatoren:

- Advance Care Planning (ACP);
- Bespreken medicatiefouten in het team;
- Aandacht voor eten en drinken;
- Middelen en maatregelen rond vrijheid/ Werken aan vrijheidsbevordering;<sup>1</sup>
- Medicatie reviews.

De eerste drie indicatoren zijn voor alle organisaties verplicht en 'Middelen en maatregelen rond vrijheid' / 'Werken aan vrijheidsbevordering' en 'Medicatie reviews' zijn keuze-indicatoren. Met betrekking tot inzet van 'Middelen en maatregelen rond vrijheid', streeft Zorggroep Ter Weel naar een minimale inzet van middelen en maatregelen waartegen verzet vertoond wordt door de cliënten.

	Aantal M&M's toegepast 2020	Aantal M&M's toegepast 2021	Aantal M&M's toegepast 2022	% Toegepast 2020	% Toegepast 2021	% Toegepast 2022
Mechanisch	81	89	115	15,0	16,5	22,2
Fysiek	1	3	5	0,2	0,6	1
Farmacologisch	54	58	69	10,0	10,8	13,3
Psychologisch	12	17	3	2,3	3,2	0,6
Elektronisch	111	109	93	21,0	20,3	17,9
Eén-op-één toezicht	4	1	4	0,8	0,2	0,8
In een ruimte afzonderen	14	1	19	2,6	0,2	3,7
Andere maatregelen	14	23	35	2,6	4,3	6,7
<b>Totaal M&amp;M's toegepast</b>	<b>291</b>	<b>301</b>	<b>343</b>			
<b>Totaal aantal cliënten waarbij M&amp;M's toegepast</b>	<b>185</b>	<b>148</b>	<b>200</b>	<b>35,0</b>	<b>27,5</b>	<b>38,5</b>
<b>Totaal aantal cliënten ZGTW</b>	<b>529</b>	<b>538</b>	<b>519</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Tabel 1 – Inzet middelen en maatregelen rond vrijheid

In tabel 1 zijn de aantallen en percentages ingezette middelen en maatregelen (M&M's) van de afgelopen drie jaar weergegeven. Daarnaast zijn ook de totale aantallen van de ingezette M&M's en de aantallen en percentages van de cliënten waarbij de M&M's zijn ingezet weergegeven.

Te zien is dat er een lichte toename is van het totaal aantal ingezette M&M's (M&M's 2020: 291; M&M's 2021: 301; M&M's 2022: 343 M&M's). Het aantal cliënten waarbij M&M's zijn ingezet is in 2022 weer gestegen t.o.v. 2021. De toename is te verklaren door de bewustwording van de Wzd bij medewerkers, waardoor ingezette M&M's beter worden geregistreerd.

Zoals benoemd, is de implementatie van de Wet zorg en dwang binnen Zorggroep Ter Weel in 2022 voortgezet. Door de projectgroep Wzd zijn er in 2021 al veel zaken voorbereid en klaargezet. Ook is er ondersteuning gegeven aan de afdelingen, zodat zij middelen en maatregelen konden registreren en de Wzd meer onder de aandacht van medewerkers kwam.

In 2022 zijn de medewerkers verder geschoold en heeft een pilot op locatie Moerzicht, afdeling Ostrea plaats gevonden. Vervolgens zijn er per locatie plannen gemaakt op welke wijze de locatie wordt ingericht. In 2023 wordt dit verder vorm gegeven, waarbij wordt opgemerkt dat er lange levertijden op de benodigde technologie voor het inrichten van leefcirkels zijn. Vooruitlopend op de daadwerkelijke invoering van het plan en deze techniek worden er in 2023 bijeenkomsten voor familieleden en cliëntrelaties georganiseerd.

<sup>1</sup> De keuze-indicator 'Middelen en maatregelen rond vrijheid' is in *Handboek indicatoren verpleeghuiszorg verslagjaar 2022* komen te vervallen. Zorggroep Ter Weel heeft deze indicator echter nog wel in beeld gebracht.



## 5. Leren en verbeteren

### 5.1 Feedback en samenwerking

In 2021 is gestart met het ontwikkelen van het geven van feedback en het verbeteren van de samenwerking. In 2022 is deze ontwikkeling voortgezet.

- Op locaties en in de teams zijn aandachtsvelders feedback en samenwerking actief. Zij nemen deel aan STOP-bijeenkomsten en intervisiebijeenkomsten. De opgedane kennis en ervaring wordt weer teruggekoppeld aan de teams.
- Zo is feedback en samenwerking een vast agendapunt op de agenda van de werkoverleggen van de teams.
- Het theater van Corrie en Madeleine is op een locatie ingezet voor de zorgcoördinatoren en coördinatoren welbevinden. Deze inzet had diverse doelen. Zo werd het ingezet voor bijscholing, het uitwisselen van ervaringen, maar ook voor 'hoe voer ik een lastig gesprek'.

### 5.2 Leren en verbeteren

Het structureel leren en verbeteren vormt een belangrijke pijler voor Zorggroep Ter Weel. Daarin heeft een medewerker meer eigen regie. Het is van belang om een open en veilige cultuur voor het leren en verbeteren in de teams te stimuleren en te creëren. Hiermee wordt de kwaliteit en veiligheid van de zorg verbeterd. Deze vorm van ontwikkelen van leiderschap is een continu proces.

- In juli 2022 zijn de resultaten van de eindscan Waardigheid en trots op locatie (WOL) gepresenteerd. Conclusie: alle afdelingen hebben een groei doorgemaakt sinds de beginscan; er is nergens meer sprake van ernstige issues. Eén afdeling scoort op alle acht thema's groen, ofwel: in orde. Andere afdelingen laten duidelijke ontwikkelingen zien waarop voortgebouwd wordt. Twee afdelingen hebben daarbij extra aandacht en ondersteuning nodig. Algemene trend die zichtbaar is: zodra de teamsamenstelling goed is en het team meer zelforganiserend wordt, neemt het samen leren en verbeteren toe. Begin september is het WOL-traject beëindigd met een interactieve evaluatiemiddag met WOL-coaches, leidinggevendenden, medezeggenschap en directieteam. De opbrengsten en aandachtspunten zijn opgenomen in de ontwikkelplannen van de verschillende afdelingen. Centrale thema's zijn beschreven in de overkoepelende locatieplannen.
- Het werken met de Plan-Do-Check-Act cyclus draagt bij aan het samen leren en verbeteren en het effectiever maken van de organisatie. Hiermee wordt inzichtelijk gemaakt op welke wijze zorg, welzijn en de ondersteunende diensten bijdragen aan het verbeteren van het welbevinden van de cliënten. PDCA-cyclus wordt door teams gebruikt om verbeteracties te monitoren en te zorgen dat de borging in de praktijk plaatsvindt. Dit vindt op verschillende wijzen plaats. Er zijn teams die hier de eerste stappen in zetten en er zijn teams waar dit herhaaldelijk bij diverse onderwerpen wordt toegepast. Door de PDCA regelmatig onder de aandacht te brengen, wordt het voor de medewerkers een hulpmiddel om verbetermogelijkheden in beeld te brengen en wordt er steeds meer eenduidig gewerkt. De voortgang van de locatieplannen wordt bekeken aan de hand van de PDCA-cyclus. In het elektronisch cliëntdossier wordt met behulp van methodisch werken ook aandacht gegeven aan de PDCA-cyclus. Daarnaast is in 2022 de BI-Tool verder ontwikkeld, en ondersteunend middel bij het sturen op doelen.

- Om te leren van (bijna)-incidenten, zijn in 2022 vijf medewerkers opgeleid in de PRISMA methodiek. Hiermee wordt kennis en inzicht in de oorzaken en sub-oorzaken van (bijna)-incidenten verkregen en op grond waarvan verbetermaatregelen kunnen worden geformuleerd.
- Zorggroep Ter Weel ontwikkelt gezamenlijk met collega-zorginstellingen in Zeeland een leermanagementsysteem (LMS). In 2022 zijn voorbereidingen getroffen voor de aanschaf van een leermanagementsysteem in 2023, waarna het wordt geïmplementeerd.

### 5.3 Kwaliteitsmanagementsysteem

- Interne en externe audits zijn onderdeel van het kwaliteitsmanagementsysteem van Zorggroep Ter Weel. Audits zijn een middel waarmee de kwaliteit van de zorg- en dienstverlening periodiek getoetst wordt om zo aanknopingspunten te vinden voor (verdere) verbetering. Tijdens het traject van Waardigheid en trots op locatie (WOL) zijn medicatie-audits gehouden. Nu het traject in 2022 is afgerond, pakken de aandachtsvelders medicatie zelfstandig (mini) audits van hun teams op. Waar nodig wordt de kwaliteitsverpleegkundigen en/of de teamcoach betrokken. Er worden direct verbetermaatregelen geformuleerd.
- In 2022 hebben onaangekondigde audits vanuit GGD Zeeland plaatsgevonden. Gekeken is naar de algemene hygiëne, hygiëne van de cliënt, desinfecteren, medicatie, bouw en inrichting. De betreffende locaties maken een plan van aanpak om de vastgestelde punten te verbeteren.
- In mei 2022 is de eindscan afgenomen vanuit Waardigheid en trots op locatie (WOL). Op alle afdelingen/locaties is in kaart gebracht in hoeverre ze voldoen aan de thema's uit het kwaliteitskader verpleeghuiszorg. De eindscan gaf een beeld op afdeling-/locatieniveau, maar op verschillende onderwerpen ook op organisatieniveau. Zie ook de vorige paragraaf.
- Met betrekking tot het gebruik van elektronisch cliëntdossier (actuele zorgplannen, formulieren van en rapporten op doelen, etc.) worden één keer per kwartaal cliëntdossiers steekproefsgewijs gecontroleerd. De interne auditor werkt hiervoor samen met een kwaliteitsverpleegkundige en een zorgcoördinator.
- Het HKZ-kwaliteitscertificaat van Zorggroep Ter Weel is geldig t/m februari 2024. In maart 2022 vond een controle-audit plaats waarbij zes niet-kritische bevindingen en twee kritische bevindingen werden vastgesteld. Een oorzaakanalyse en verbeterplan zijn opgesteld en uitgevoerd. De maatregelen voor de kritische bevindingen zijn binnen drie maanden na de audit uitgevoerd.
- Naar aanleiding van een directiebeoordeling van het kwaliteitsmanagementsysteem is een calamiteitenprocedure opgesteld en is een groep medewerkers geschoold in het uitvoeren en begeleiden van calamiteitenonderzoek volgens de PRISMA-methodiek. De MIC-procedure (meldingen incidenten cliënten) is geactualiseerd en de herziening van klachtenprocedure is opgepakt (doorlopend in 2023).

## 6. Leiderschap, governance en management

### 6.1 Organisatieontwikkeling

- In september 2022 zijn we binnen Zorggroep Ter Weel gestart met een strategietraject waarin we met elkaar vooruitkijken en over actuele ontwikkelingen in de zorg nadenken. Daarbij borduren we uiteraard voort op alles wat we in voorgaande jaren gerealiseerd of geïnitieerd hebben. Medio 2023 willen we dat traject afronden met als resultaat: een herkenbare, duidelijke strategische koers die ons t/m 2030 richting biedt en antwoord geeft op onder meer de vraag hoe we de focus verleggen van de *kwaliteit van zorg* naar *kwaliteit van leven*, wetende dat de groep ouderen tot 2040 groter wordt en de groep werkzame mensen die voor hen kan zorgen kleiner wordt.
- In 2020 en 2021 is de organisatiestructuur van Zorggroep Ter Weel ingrijpend gewijzigd, met als doel verantwoordelijkheden en bevoegdheden lager in de organisatie te leggen. Het werken vanuit het principe van zelforganisatie binnen alle teams vergt een verdere ontwikkeling en borging, onder meer door verduidelijking van rollen en het faciliteren van het kunnen uitoefenen van bevoegdheden en verantwoordelijkheden.
- In 2022 zijn structuurvragen ontstaan over onderdelen van de organisatie die destijds bewust buiten de scope zijn gebleven of die zich inmiddels verder ontwikkeld hebben. Dit betreft onder meer de aansturing van de medici; de positionering van de verpleegkundige zorg; en de versterking van HR, ook op strategisch vlak. In 2022 zijn stappen gezet om deze onderdelen beter te laten aansluiten bij de nieuwe organisatiestructuur en - behoeften. De plannen hiervoor zijn verder vormgegeven en worden uitgevoerd in 2023.
- Vanwege vacatures, de veranderopgave en de daarvoor benodigde expertise is ervoor gekozen om een aantal cruciale leidinggevende posities eerst op ad interim-basis in te vullen. De bedoeling is deze uiteindelijk te bemensen met medewerkers in loondienst.

### 6.2 Wetgeving, gedragscodes en transparantie

Zorggroep Ter Weel werkt vanuit de zeven principes van de Governancecode Zorg. De zeven principes zijn geborgd in de statuten van de stichting en de reglementen van de Raad van Bestuur en Raad van Toezicht. De juridische vorm van zorginstelling (stichting) houdt in dat er geen dividend uitgekeerd wordt en dat bezoldigingen begrensd zijn op een wettelijk plafond (WNT). De lonen van medewerkers zijn geregeld via de CAO VVT. Voor invloed van belanghebbenden volgt Zorggroep Ter Weel de bepalingen uit de hiervoor geldende wetgeving, waaronder de Wet medezeggenschap cliënten zorginstellingen (Wmcz), Wet kwaliteit, klachten en geschillen zorg (Wkkgz), en de Wet op Ondernemingsraden (WOR). De resultaten en inspanningen van de organisatie worden openbaar gemaakt door middel van het kwaliteitsjaarplan, kwaliteitsjaarverslag, bestuursverslag en de jaarrekening op de website van Zorggroep Ter Weel: [www.terweel.nl](http://www.terweel.nl).

### 6.3 Inspraak en medezeggenschap

Op alle locaties van Zorggroep Ter Weel is een cliëntenraad actief die de gezamenlijke belangen behartigt van de cliënten en hun vertegenwoordigers. Twee locaties, De nieuwe Vliedberg en Hof Cruninghe, vallen gezien hun omvang, hierbij onder de cliëntenraad van respectievelijk Ter Weel Krabbendijke en Moerzicht. De voorzitters van de lokale cliëntenraden vormen samen de centrale cliëntenraad (CCR), die zich buigt over onderwerpen die alle cliënten of heel de organisatie aangaan. In 2022 heeft de CCR zes keer vergaderd met de Raad van Bestuur en eenmaal vergaderd met de Raad van Toezicht in aanwezigheid van de Raad van Bestuur.

#### De CCR heeft in 2022 geadviseerd over:

- Wijziging aansturing financiële administratie en cliëntservicebureau
- Jaarrekening 2021
- Kwaliteitsjaarverslag 2021
- Aangaan samenwerkingsovereenkomst Zeeuwse Verbinding
- Kwartaalrapportages met rolling forecast
- Profiel werving nieuw lid raad van Toezicht
- Benoeming directeur zorg, welzijn en behandeling
- Kwaliteitsjaarplan 2023

#### De CCR heeft in 2022 ingestemd met:

- Verhuisplan/sociaal plan cliënten Gasthuis/Randhof
- Beleidsnotitie Wet zorg en dwang
- Aanbod tv/internet/telefonie voor cliënten
- Indexering tarief pedicures
- Bezoekbeleid cliënten
- Klachtenregeling cliënten
- Verhuisbeweging Gasthuis/Randhof

De zorg- en welzijnsmedewerkers en (para)medici vormen de grootste groep medewerkers binnen Zorggroep Ter Weel. Om hen vanuit hun expertise meer invloed en inspraak op het beleid te geven, heeft Zorggroep Ter Weel in 2021 een professionele adviesraad (PAR) ingesteld. In 2022 heeft de PAR vier keer vergaderd met de Raad van Bestuur. Daarnaast heeft de Raad van Bestuur meerdere keren een deel van de cursusdagen van de PAR bijgewoond.

#### De PAR heeft in 2022 geadviseerd over:

- Kwaliteitsjaarverslag 2021
- Bezoekbeleid cliënten
- Buddyproject
- Benoeming directeur zorg, welzijn en behandeling
- Kwaliteitsjaarplan 2023
- Beleid verpleegtechnische handelingen en beroepspraktijkvormingsplan
- Hitteprotocol

De ondernemingsraad (OR) behartigt de collectieve belangen van medewerkers van Zorggroep Ter Weel. In 2022 heeft de OR zeven keer vergaderd met de Raad van Bestuur en één keer met de Raad van Toezicht in aanwezigheid van de Raad van Bestuur. Daarnaast heeft de Raad van Bestuur enkele keren een deel van de cursusdagen van de OR bijgewoond.

#### De OR heeft in 2022 geadviseerd over:

- Wijziging taken teamcoördinator paramedici en aansturing medici
- Tijdelijke aansturing VIT en kwaliteitsverpleegkundigen
- Aangaan samenwerkingsovereenkomst Zeeuwse Verbinding
- Inrichting directiesecretariaat
- Benoeming directeur zorg, welzijn en behandeling
- Aansturing en positie verpleegkundige zorg
- Wijziging aansturing artsen/PA's

#### De OR heeft in 2022 ingestemd met:

- Referral-programma Vang ze in het net(werk)
- Wijziging roosterbeleid
- Attentieregeling medewerkers
- Beleid vergoeding computerbril
- Invoering ritregistratiesysteem
- Aanpassing reiskostenvergoeding woon-werkverkeer
- Buddyproject
- Beleid bevorderen BOL-medewerkers
- Beleid verpleegtechnische handelingen en beroepspraktijkvormingsplan
- Hitteprotocol
- Preventief medisch onderzoek medewerkers 2023
- Opleidingsbeleid en studiekostenregeling
- Aanbieden arbeidsovereenkomsten voor onbepaalde tijd

## 6.4 Bestuur en toezicht

- Zorggroep Ter Weel heeft een eenhoofdige Raad van Bestuur, die in de besluitvorming geadviseerd door het directieteam en de medezeggenschapsorganen. De Raad van Bestuur legt verantwoording af aan de Raad van Toezicht. De bezoldiging van de bestuurder wordt bepaald aan de hand van de klasse-indeling van de Wet Normering Topinkomens (WNT).
- De Raad van Toezicht bestaat uit vijf leden. In 2022 heeft de Raad van Toezicht zes keer vergaderd met de Raad van Bestuur en eenmaal met de ondernemingsraad en centrale cliëntenraad in het bijzijn van de bestuurder. Het jaarverslag van de Raad van Toezicht is te vinden op [www.terweel.nl](http://www.terweel.nl).
- Besluiten van de Raad van Bestuur waaraan goedkeuring is verleend door de Raad van Toezicht: vaststelling van de jaarrekening 2021; vaststelling van het kwaliteitsjaarverslag 2021; vaststelling van het treasurystatuut; vaststelling van de kwartaalrapportages 2022; en het aangaan van de samenwerkingsovereenkomst De Zeeuwse Verbinding.

## 7. Personeel

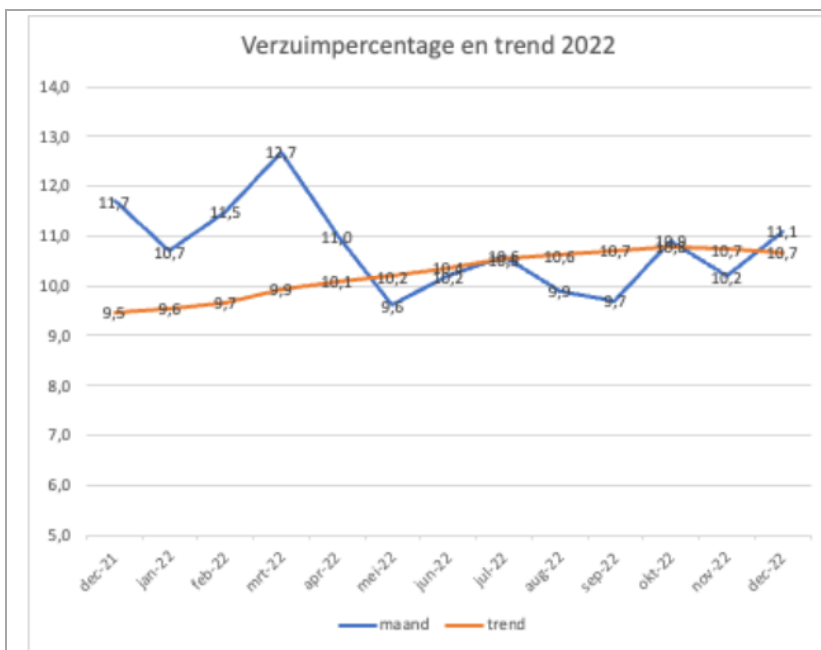
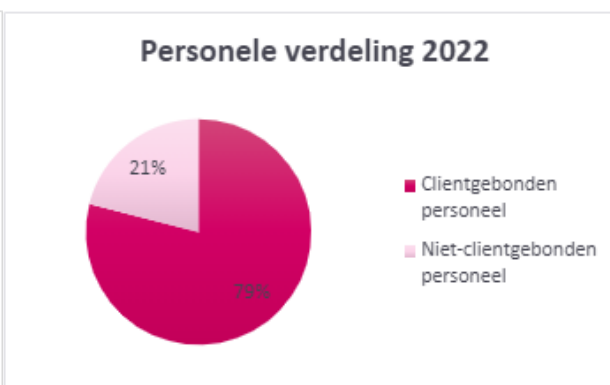
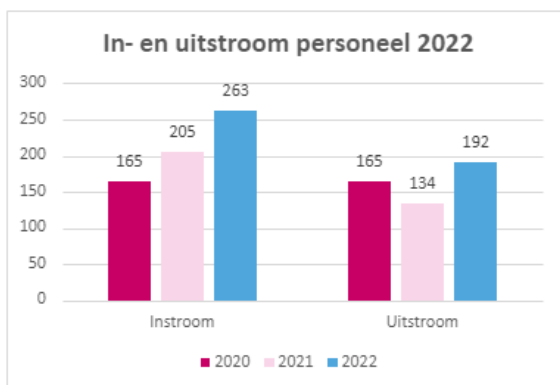
### 7.1 Samenstelling, bezetting en expertise

- De continuïteit van het primaire zorgproces was een punt van zorg gedurende de zomerperiode 2022, vanwege vakanties, hoog verzuim en krapte op de arbeidsmarkt. Kantoormedewerkers en andere medewerkers uit ondersteunende diensten zijn incidenteel opgeroepen om hand- en spandiensten op de afdelingen te verrichten en bijv. begeleiding te bieden tijdens de maaltijden, aandacht te geven aan cliënten en aanwezig te zijn in de huiskamers. Daarnaast is ook familie van cliënten benaderd om zo nodig een extra handje toe te steken.
- Er zijn diverse projecten gestart of gecontinueerd gericht op het werven van medewerkers en het uitbreiden van contracturen van medewerkers. Mede als resultaat van deze HR-projecten is het personeelsbestand van Zorggroep Ter Weel licht toegenomen van gemiddeld 626 fte in 2021 naar gemiddeld 646 fte in 2022.
- Tijdens de coronapandemie is het verzuim binnen Zorggroep Ter Weel gestegen van een gemiddelde van ca. 6,5 % naar maandelijkse gemiddelden rond of boven de 10%. Hoewel de corona-besmettingen en -maatregelen in 2022 gaandeweg afnamen, bedroeg het gemiddelde verzuim 11,06%. Daarmee vormt verzuim, in combinatie met een personeelsverloop en de arbeidsmarktproblematiek, het grootste risico op HRM-gebied in 2022, doorlopend in 2023. Het verlagen van het verzuim en dus het vergroten van de inzetbaarheid van medewerkers heeft de hoogste prioriteit. In samenwerking met een gespecialiseerd bureau worden hierin momenteel stappen ondernomen.
- De personeelskostenratio over heel 2022 bedroeg 64,6%, inclusief personeel niet in loondienst (PNIL). Deze ratio geeft de personeelskosten weer ten opzichte van de totale omzet. Forecasts laten zien dat de personeelskostenratio een stijgende trend toont, mede als gevolg van een hoog ziekteverzuim en de grote mate van inhuur van personeel niet in loondienst.
- In 2022 zijn verdere stappen gezet met betrekking tot het optimaal benutten van de verpleegkundige expertise. Het team kwaliteitsverpleegkundigen is uitgebreid en er is een start gemaakt met het intensiveren van de samenwerking tussen kwaliteitsverpleegkundigen en het verpleegkundige interventieteam (VIT). Samen vervullen zij een belangrijke rol in de verpleegkundige triage en interventies en het werken volgens kwaliteitsstandaarden.

Aantal medewerkers op 31 december	2021	2022
Aantal medewerkers in loondienst (incl. leerlingen BBL)	1123	1254
Aantal fte medewerkers in loondienst (incl. leerlingen BBL)	533	580
Aantal stagiaires	63	53
Aantal vrijwilligers	815	600



Functies medewerkers verzorging en verpleging op 31 december	Aantal personen 2021	Aantal FTE 2021	Aantal personen 2022	Aantal FTE 2022
Specialist ouderengeneeskunde/basisarts	6	4,68	4	2,55
Psycholoog	1	0,56	3	2,11
Physician assistant	1	1	1	1
Verpleegkundige hbo	21	10,22	23	13,19
Verpleegkundige mbo	11	5,39	11	6,67
IG-verzorgende/ zorgcoördinatoren	230	131,24	246	132,26
Verzorgende/helpende	414	179,28	328	150,9
Zorghulp	93	27,74	165	29,19



- Hoogste verzuim in maart 2022 (12,7%)
- Voortschrijdend verzuim: December 2021: 9,5% December 2022: 10,7%
- Trend lijkt doorbroken: stabilisering verzuimcijfers zichtbaar vanaf eind 2022

## 7.2 Reflectie, leren en ontwikkelen

- In het kader van leren en ontwikkelen en ‘de juiste medewerker op de juiste plaats’ zijn het beleid voor verpleegtechnische handelingen, het beroepspraktijkvormingsplan, het beleid voor bevorderen BOL-medewerkers en het opleidingsbeleid in 2022 geactualiseerd met inspraak van de ondernemingsraad en professionele adviesraad.
- In 2022 zijn uiteenlopende scholingen aangeboden aan medewerkers om hen bekwaam en bevoegd te houden. De scholingen variëren van klinische lessen over een ziektebeeld, medicatieverstrekking, werken met het elektronisch cliëntendossier tot trainingen omgaan met agressie, bedrijfshulpverlening en teamroosteren.
- Om vakinhoudelijke kennis en competenties te bevorderen zijn in 2022 voorbereidingen getroffen om in 2023 samen met andere zorginstellingen in Zeeland een learning experience platform (LXP) aan te schaffen. Via dit platform kunnen medewerkers e-learnings volgen, zich inschrijven voor scholingen bij de eigen of een andere organisatie en bovenal de regie voeren over hun eigen ontwikkeling als professional en als mens. Zorggroep Ter Weel benut de tweede helft van 2023 om dit systeem in gebruik te nemen en medewerkers er wegwijs in te maken.
- Voor ingewikkelde casuïstiek over agressief gedrag of ander onbegrepen gedrag van cliënten heeft Zorggroep Ter Weel in 2022 diverse malen een beroep gedaan op het Centrum voor Consultatie en Expertise (CCE). Met het oog op verdere professionalisering is de professionele adviesraad in september 2022 gestart met een serie scholingsdagen gericht op het verder vormgeven van hun rol en het uitbrengen van adviezen. De bestuurder sloot regelmatig bij een deel van die cursusedagen aan voor terugkoppeling en afstemming.
- Het voornemen om in 2022 over te gaan van traditionele functioneringsgesprekken naar een kortcyclische manier van feedback geven en krijgen is uitgesteld. Reden hiervoor is dat het versterken van de afdeling HR prioriteit kreeg. Zie volgende paragraaf.

## 7.3 HRM-faciliteiten

De afdeling HRM vervult een belangrijke rol bij het toerusten, ondersteunen en faciliteren van medewerkers zodat zij hun taken optimaal kunnen uitvoeren. Het afgelopen jaar werd steeds duidelijker dat de afdeling niet tegemoet kon komen aan alle vragen en behoeften aan ondersteuning vanuit de organisatie. Daarop is in de periode september-oktober 2022 een scan uitgevoerd, met als belangrijkste conclusie dat HRM onderbezet is en niet toekomt aan tactische/strategische vraagstukken. Het doel is de afdeling HR kwantitatief en kwalitatief te versterken en toekomstbestendig te maken, mede gezien de huidige arbeidsmarkt-vraagstukken. In januari 2023 is daartoe een HR-directeur a.i. aangesteld. Het versterken van de HR-afdeling wordt als randvoorwaarde gezien voor het realiseren van andere HR-doelen.

## 8. Hulpbronnen en middelen

### 8.1 Facilitaire zaken, vastgoed en duurzaamheid

- De bouw van Résidence 't Gasthuis verliep in 2022 volgens planning. Medio 2023 verhuizen de cliënten uit het oude Gasthuis naar óf het nieuwe Gasthuis óf naar locatie Randhof. Op basis van behoefte van doelgroepen, kenmerken van de locatie én wensen en zorgvraag van de cliënten is een goede match gemaakt tussen vraag en aanbod. Ter concretisering van de plannen waren onder meer een stuurgroep, bouwcommissie, interieurcommissie en verhuiscommissie actief. De lokale cliëntenraad is betrokken in het proces.
- De locatie Randhof is, na jarenlange huur, eigendom geworden van Zorggroep Ter Weel. In 2022 is gestart met renovatie. Nadat de verwarmingsketels, de brandmeldinstallatie en de vloeren vervangen zijn en het buitenschilderwerk is gedaan, worden in de periode tot oktober 2023 ruim 50 kamers gerenoveerd. Renovatie en vervanging is noodzakelijk om Randhof de komende jaren een aantrekkelijke woonomgeving voor cliënten te laten zijn.
- Maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) is een steeds groter wordend onderwerp van gesprek voor alle organisaties in de samenleving. Het doel van MVO is om naast het zorgen voor de eigen organisatie ook zorg te dragen voor het milieu, klimaat en de bevolking. Zorggroep Ter Weel is sterk verbonden met de dorpen en wijken waar de locaties gevestigd zijn. Voor omwonenden zijn die locaties een plaats waar zij terecht kunnen voor een maaltijd, ontmoeting en sociaal contact. De verbinding met en betrokkenheid bij de omgeving onderstreept Zorggroep Ter Weel onder meer door een bijdrage te leveren aan lokale of regionale initiatieven en/of faciliteiten ter beschikking te stellen. Zo zijn in enkele vestigingen van Zorggroep Ter Weel bibliotheek-uitleenpunten gevestigd. Aan een beter milieu proberen we bij te dragen door energiebesparende maatregelen te nemen. Zo zijn oude cv-ketels op locatie Randhof vervangen en wordt gekeken naar uitbreiding van het aantal zonnepanelen. In 2023 wordt een duurzaamheidsscan uitgevoerd en duurzaamheidsplan opgesteld.

### 8.2 Innovatie, ICT en informatiebeveiliging

- Er is een visie en beleid op zorginnovatie opgesteld met behulp van input van veel betrokkenen uit de organisatie. Eén van de beleidsmedewerkers is als programmaleider aangesteld. In vervolg hierop is een innovatieteam samengesteld dat als denktank gaat ondersteunen bij het bijeenbrengen van vraag, aanbod en expertise als het gaat om innovaties. Sinds juni komt dit team tweewekelijks bijeen.
- Nieuwe zorgtechnologie die op kleine schaal is uitgetest, zijn de Momo bedsense, Qwiek.up en slim incontinentiemateriaal. Doel van de inzet van technologie is: meer comfort en veiligheid voor de cliënt, minder belasting voor de medewerker en efficiënte en doelmatige inzet van middelen.
- Voor de zorgdomotica voor Résidence 't Gasthuis is een selectie gemaakt van de leverancier. In augustus 2022 is een proof of concept (PoC) opgesteld waarbij betrokken medewerkers kennis konden maken met de nieuwe zorgsystemen.
- In september 2022 is voor de tweede keer een risicobeoordeling informatiebeveiliging gemaakt. Op bijna alle deelgebieden is vooruitgang geboekt ten opzichte van de beoordeling in april 2021. Verbetermogelijkheden zijn: bewustzijn onder medewerkers vergroten, leveranciersbeoordelingen op hoger plan brengen, en het bedrijfscontinuïteitsplan aanvullen met informatiebeveiligingsaspecten en ICT-maatregelen in geval van crises. Het vastleggen van procedures en beleid blijft daarnaast punt van aandacht. Vanaf kwartaal 4 zijn voorbereidingen getroffen voor de onafhankelijke audit informatiebeveiliging in maart 2023.

- In 2022 is beleid voor het houden van leveranciersbeoordelingen opgesteld en zijn hiervoor leveranciers geselecteerd en gesproken. Verwachtingen en knelpunten worden over en weer uitgesproken en vastgelegd, met als doel de kwaliteit van de dienstverlening te vergroten.

### 8.3 Financiën, control en risicomanagement

- Met ingang van 2022 is op organisatieniveau een kwartaalrapportage in gebruik waarin de financiële rolling forecast gecombineerd wordt met inhoudelijke ontwikkelingen en risico's op het vlak van zorg aan cliënten, medewerkers, zorgondersteuning en governance. Deze rapportage wordt elk kwartaal besproken met het directieteam, de medezeggenschapsraden en de Raad van Toezicht.
- Het algeheel risicomanagement heeft in 2022 een stap voorwaarts gemaakt binnen Zorggroep Ter Weel. Er is een risk & internal control officer aangesteld, een uitgebreide risicoanalyse uitgevoerd en een intern controleplan 2022-2023 opgesteld dat sindsdien wordt uitgevoerd. Risico's worden beoordeeld op kans en impact, rekening houdend met de al genomen maatregelen, waarna bepaald wordt of een risico geaccepteerd wordt of beheerst dient te worden. Doel is het risicomanagement stapsgewijs verder te structureren, integreren en optimaliseren.
- Het genormaliseerd resultaat van Zorggroep Ter Weel bedraagt in 2022 € 2.773.142. Hieraan mag worden toegevoegd de verkoopopbrengsten van de appartementen van Résidence 't Gasthuis (fase 1) ad € 2.283.771. Mede hierdoor komt het resultaat uit op een royale € 4.239.084.
- De solvabiliteit zegt iets over het vermogen om zowel de kortlopende alsook de langlopende schulden te kunnen terugbetalen (eigen vermogen/vreemd vermogen). De solvabiliteitsratio van Zorggroep Ter Weel in 2022 bedraagt 39,06% en blijft daarmee boven de norm (20%, BNG).
- De debt service coverage ratio (DSCR) wordt gebruikt om een beeld te krijgen van de betalingscapaciteit van een onderneming in verhouding tot de financiële verplichtingen. Deze bedraagt 2,2 in 2022 en blijft daarmee eveneens boven de norm (norm BNG: 1,3).

### 8.4 Samenwerkingsvormen

Zorggroep Ter Weel is op bestuurlijk niveau aangesloten bij diverse Zeeuwse zorgnetwerken, waaronder Consortium Zorg in balans (voorheen: Netwerk Zorg 'Thuis in het Zeeuwse Verpleeghuis'), de Zeeuwse Verbinding, de Zeeuwse Zorg Coalitie, Deltaplan Arbeidsmarkt Zorg en Welzijn, Taskforce Wonen & Zorg, en Anders werken in de Zorg. Deze samenwerkingsvormen met andere zorginstellingen zijn verstevigd en samen worden regionale knelpunten, waaronder knelpunten op het gebied van zorgtechnologie en arbeidsmarkt, aangepakt.

Vanuit Consortium Zorg in Balans wordt in samenwerking met CZ Zorgkantoor gewerkt aan een vijfjarenplan incl. begroting voor regionale vraagstukken. Het vijfjarenplan sluit aan op de thema's uit het Programma Wonen, Ondersteuning en Zorg voor Ouderen (WOZO) en het Integraal Zorgakkoord (IZA). Er komen landelijk extra middelen vrij voor de invoering van scheiden wonen en zorg, meer preventie en het langer thuis wonen en werken met technologie. Daarnaast heeft Zorggroep Ter Weel samenwerkingsverbanden, groot en klein, met andere zorginstellingen (onder meer ziekenhuizen, huisartsen, GGZ, specialisten), apotheken, maatschappelijke organisaties, vrijwilligersorganisaties, opleidingsinstituten, overheidsinstellingen, lokale ondernemers en tal van leveranciers.

## 9. Gebruik van informatie

### 9.1 Cliëntervaringen: eindscan WOL

In het voorjaar van 2022 heeft Waardigheid & trots op locatie (WOL) op alle afdelingen/locaties een WOL-eindscan uitgevoerd. Net als in de voorgaande WOL-scans is de stand van zaken op de thema's van het kwaliteitskader in kaart gebracht. De resultaten zijn met een brede vertegenwoordiging van medewerkers en cliënten en/of naasten tijdens het kwaliteitsgesprek besproken. In het onderzoek waren twee vragen opgenomen die de cliëntervaring direct raken. Respondenten gaven aan in hoeverre zij het hiermee eens/oneens zijn. De vragen worden hieronder weergegeven.

1. *De (zorg)medewerkers hebben voldoende aandacht voor bewoners en hun situatie. Dat betekent dat zij persoonlijk contact maken, betrokken zijn en goed luisteren naar wat bewoners zeggen. Er zijn duidelijke afspraken rondom persoonsgericht werken en wij ondersteunen (zorg)medewerkers zodat zij hiernaar kunnen handelen.*

Uit de meting blijkt dat er op alle afdelingen/locaties voldoende aandacht voor de cliënt is. De helft van de afdelingen/locaties heeft hier een verbetering laten zien. Waar de organisatieverandering eerst nog een impact liet zien, wordt nu gezien dat er weer sprake is van een stabiele situatie.

2. *Bewoners moeten zoveel mogelijk zelf kunnen bepalen hoe hun leven eruitziet. Dat betekent dat (zorg)medewerkers aan hun wensen en behoeften tegemoetkomen, ook als dat betekent dat ze moeten afwijken van de afspraken in het zorgleefplan. Zo nodig overleggen (zorg)medewerkers hierover met naaste(n).*

De uitkomsten laten zien dat dertien van de zestien locaties hier een groene score heeft behaald. Hetgeen betekent dat dit 'in orde' is. Er zijn drie locaties die een neutrale score hebben behaald. De definitieve score kon bij die locaties niet nader worden vastgesteld. Uit de vragenlijst volgde nog onduidelijkheid wat in het terugkoppelgesprek ook niet nader geduid kon worden. De betreffende locatiemanagers hebben met hun teams dit (en andere) onderde(e)l(en) opgepakt en waar nodig in de locatieplannen opgenomen.

### 9.2 Cliëntervaringen: Zorgkaart Nederland

Zorggroep Ter Weel monitort de tevredenheid van cliënten, onder andere met de beoordelingen op Zorgkaart Nederland. Op meerdere momenten, zowel schriftelijk als mondeling, worden cliënten en/of hun naasten uitgenodigd om een beoordeling op Zorgkaart Nederland te geven. Een waardering wordt anoniem gegeven. De beoordelingen op Zorgkaart Nederland zijn in 2022 over het algemeen positief. Indien sprake is van een minder goede beoordeling of als de opgenomen tekst daartoe aanleiding geeft, dan wordt de schrijver via Zorgkaart Nederland uitgenodigd voor een gesprek. De ervaring leert dat dit waardevolle gesprekken zijn en deze concrete punten ter verbetering opleveren.

De afgelopen jaren is Zorggroep Ter Weel als volgt beoordeeld:

Thema	2019	2020	2021	2022
Verpleging	8,8	8,9	8,5	8,7
Kwaliteit van leven	8,5	8,3	8,3	8,5
Luisteren	8,7	8,9	8,4	8,5
Omgang met medewerkers	9,0	8,9	8,6	8,8
Accommodatie	8,7	8,6	8,5	8,6
Afspraken	8,8	8,8	8,5	8,6
Totaalcijfer	8,8	8,8	8,5	8,7
Aantal respondenten	37	62	92	97

Het ontwikkelen van een extra meetinstrument voor het meten van cliënttevredenheid stond oorspronkelijk gepland voor de tweede helft van 2022. Dit is echter tot nader orde uitgesteld. Enerzijds omdat met deze aanwezige tools voor nu een voldoende beeld is verkregen. Anderzijds omdat de prioriteit ligt bij het goed neerzetten en borgen van andere aspecten uit het kwaliteitsmanagementsysteem, zoals het monitoren van het gehele basisproces en aspecten als medicatieveiligheid in het bijzonder.

### 9.3 Kwaliteitsindicatoren

Jaarlijks worden binnen Zorggroep Ter Weel kwaliteitsindicatoren verzameld. De Raad van Bestuur van Zorggroep Ter Weel heeft, in samenspraak met de centrale cliëntenraad, de kwaliteitsindicatoren voor 2022 vastgesteld. Er zijn drie verplichte kwaliteitsindicatoren en twee keuze-indicatoren geselecteerd. De verplichte indicatoren zijn: 'Advance Care Planning (ACP)', 'Bespreken medicatiefouten in het team' en 'Aandacht voor eten en drinken'. De keuze-indicatoren zijn 'Middelen en maatregelen rond vrijheid' en 'Werken aan vrijheidsbevordering'. Deze indicatoren sluiten aan bij de ontwikkelingen die Zorggroep Ter Weel in 2022 nastreeft.

#### Uitkomsten kwaliteitsindicatoren 2022:

- Advanced Care Planning: Op alle afdelingen en locaties worden afspraken rondom het levenseinde gemaakt met cliënten.
- Bespreken medicatiefouten in het team: Door de overgang naar het programma Triasweb voor de registratie van (medicatie)incidenten, worden incidenten gemakkelijker en hierdoor beter geregistreerd door medewerkers. Waar in 2021 nog niet op alle afdelingen de medicatie-incidenten multidisciplinair werden besproken, gebeurt dat in 2022 wel. Er is nog één afdeling waar dit structureel mag plaats vinden.

	2021	2022
Medicatie-incidenten wel multidisciplinair besproken	11	17
Medicatie-incidenten niet multidisciplinair besproken	7	1
Totaal aantal afdelingen	18	18



- Aandacht voor eten en drinken: Afspraken worden op sommige afdelingen wel vastgelegd in het zorgdossier, maar op een aantal afdelingen niet. Op de afdelingen waar het niet wordt vastgelegd, wordt tijdens de eet- en drinkmomenten aan de cliënt gevraagd wat zijn of haar voorkeuren zijn. Ook is er aandacht voor het slikbeleid, dat is opgesteld door de logopedisten in verband met slikproblemen.
- Middelen en maatregelen rond vrijheid: Deze kwaliteitsindicator geeft weer op welke afdelingen welke middelen en maatregelen ingezet worden bij cliënten. Per afdeling is dit aantal zowel toe- als afgenomen ten opzichte van 2021. Dit komt doordat de afdelingen meer kennis hebben over de Wet zorg en dwang en bewuster omgaan met de inzet van middelen en maatregelen.
- Werken aan vrijheidsbevordering: In 2022 heeft Zorggroep Ter Weel de verdere implementatie van de Wet zorg en dwang (Wzd) vormgegeven. Er zijn voor verschillende doelgroepen opleidingen georganiseerd. Er is een pilot gehouden op een afdeling waar geheel conform de Wzd is gewerkt en 'deuren zijn opengezet' om cliënten meer bewegingsvrijheid te geven. Na deze pilot is besloten dat in 2023 meerdere locaties opengaan, waarvoor in 2022 voorbereidingen zijn getroffen. Elke locatie heeft daarvoor een kerngroep geformeerd. Ook is een stappenplan gemaakt waarin de verschillende rollen, die betrokken zijn bij de evaluatie van een middel of maatregel, zijn weergegeven.
- Medicatiereview: Op de afdelingen waar 'cliënten met behandeling' verblijven, worden medicatie reviews gehouden. Waar deze niet zijn gehouden, betreft het cliënten die korter dan zes maanden bij Ter Weel verblijven. Deze cliënten behoren niet tot deze indicator.

## 9.4 Andere informatiebronnen

Naast gegevens over cliëntervaringen, kwaliteitsindicatoren en gegevens uit bestaande administratiesystemen benutten we ook andere informatiebronnen om de kwaliteit, veiligheid en/of bedrijfsvoering te verbeteren. Zorggroep Ter Weel is voortdurend bezig om de beschikbare informatie in de organisatie beter in kaart te brengen, inzichtelijk te maken, met elkaar te verbinden en op een cyclische manier te gebruiken om resultaten op diverse gebieden te monitoren en bij te sturen.

- In 2022 is een BI-tool ontwikkeld om zo steeds meer beschikbare data en informatiebronnen te gaan ontsluiten en integreren.
- In 2019 is het project Waardigheid en Trots op Locatie gestart en in april 2022 is dit project afgerond. De eindscan, die is afgenomen, heeft aangegeven op welke thema's van het kwaliteitskader verpleeghuiszorg vooruitgang is geboekt en waar nog aandachtspunten zijn. De locatiemanagers hebben deze thema's opgepakt in hun locatieplannen.
- In 2022 zijn voorbereidingen getroffen om in 2023 een tool in gebruik te nemen waarmee personele gegevens, zoals verzuimtrends en in- en uitstroom, beter geanalyseerd kunnen worden. Deze gegevens zijn noodzakelijk om de juiste interventies te kunnen inzetten voor bijvoorbeeld het verlagen van het verzuim en de resultaten daarvan te kunnen monitoren.

## 10. Vooruitblik 2023

We verwachten de volgende concrete risico's en ontwikkelingen in 2023 en verder:

- Blijvend hoog ziekteverzuim binnen de organisatie bij ongewijzigd beleid, met uiteenlopende neveneffecten als gevolg, waaronder hoge werkdruk voor medewerkers, veel inhuur personeel niet in loondienst, en hoge personele kosten. Dit noopt ons ertoe het terugdringen van het verzuim tot hoge prioriteit te benoemen.
- Verdere toename van de krapte op de arbeidsmarkt, waardoor we nog meer moeten investeren in het vinden, boeien en behouden van medewerkers. Tegelijkertijd is het niet haalbaar om alle vacatures in te vullen met nieuwe medewerkers. Er zal daarom anders en slimmer gewerkt moeten worden door taken anders te verdelen, andere disciplines aan ons medewerkersbestand toe te voegen en meer gebruik te maken van zorgtechnologieën.
- De groep zorgbehoevende ouderen in Zeeland groeit hard tot en met 2040. Het huidige overheidsbeleid is gericht op het niet verder laten groeien van verpleeghuiscapaciteit en het zo lang mogelijk thuis laten wonen van ouderen. Onze strategische plannen, ook voor de renovatie en (her)ontwikkeling van vastgoed, worden hierop afgestemd.
- Zorggroep Ter Weel is aangesloten bij de regionale netwerken en samenwerkingsverbanden die zijn ontstaan met als doel oplossingen te zoeken voor gezamenlijke knelpunten en uitdagingen. De aard en mate van samenwerking kan vraagstukken met zich meebrengen op het gebied van autonomie, verantwoordelijkheden en toezicht.
- Zorggroep Ter Weel heeft in achterliggende jaren een vergoeding gekregen voor compensatie van de personele meerkosten als gevolg van de coronapandemie. Naar verwachting is deze vergoeding in 2023 niet meer beschikbaar. Daarnaast is er in 2022 en ook in 2023 sprake van incidentele baten als gevolg van de verkoop van koopappartementen van Résidence 't Gasthuis. Zonder deze incidentele baten is het bedrijfsresultaat van Zorggroep Ter Weel beperkt, wat betekent dat kritisch gekeken moet worden aan welke zaken de financiële middelen besteed gaan worden in relatie tot de ambities voortkomend uit de strategische koers. Hierbij speelt ook de onzekerheid over eventuele CAO-verhogingen een rol evenals de onzekerheid over stijgingen in energie- en andere inkooprijzen.

## Afkortingen en begrippen

ACP	Advance Care Planning
BBL	Beroepsbegeleidende Leerweg
BOL	Beroeps Opleidende Leerweg
CSB	Cliënt Service Bureau
CTO	Cliënttevredenheidsonderzoek
DT	Directieteam
ECD	Elektronisch cliëntendossier
FTE	Fulltime-equivalent. Het is een rekeneenheid waarmee de omvang van een functie of de personeelssterkte kan worden uitgedrukt. Eén fte is een volledige werkweek.
HKZ	Harmonisatie Kwaliteitsbeoordeling in de Zorgsector. Dit is het kwaliteitscertificaat dat Zorggroep Ter Weel sinds 2009 heeft.
HRM	Human Resource Management, personeelszaken
MDO	Multidisciplinair overleg
MIC	Melding Incident Cliënt
MIM	Melding Incident Medewerker
NPS	Net Promoter Score
PAR	Professionele Adviesraad
PG	Psychogeriatrische zorg
Planning & control-cyclus	Een cyclus die ieder jaar doorlopen wordt. Per kwartaal wordt er een (kwaliteits)rapportage opgesteld en deze wordt besproken met de Raad van Bestuur en het management. Aan de hand van de rapportages wordt er bijgestuurd en worden er maatregelen getroffen.
RI&E	Risico-inventarisatie en -evaluatie
RvT	Raad van Toezicht
SMART	Specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch, tijdsgebonden
SO	Specialist ouderengeneeskunde
Somatiek	De zorg en behandeling bij een chronische lichamelijke aandoening wordt ook wel somatische zorg genoemd.
VIT	Verpleegkundig Interventie Team
VVT	Verzorging, Verpleging en Thuiszorg
Wkkgz	Wet kwaliteit, klachten en geschillen zorg
Wlz	Wet langdurige zorg
Wmo	Wet maatschappelijke ondersteuning
WNT	Wet Normering Topinkomens
WOL	Waardigheid & trots Op Locatie
Wzd	Wet zorg en dwang
ZLP	Zorgleefplan
Zvw	Zorgverzekeringswet
ZZP	Zorgzwaartepakket

# Bijlage 1: organogram Zorggroep Ter Weel

