



ZORGGROEP

Ter Weel

Bestuursverslag

Verslagjaar 2022

Voorlopig vastgesteld door de Raad van Bestuur op 8 april 2023.

Definitief vastgesteld, met positief advies van de Centrale Cliëntenraad
en goedkeuring van de Raad van Toezicht, op 25 mei 2023.

Versie d.d. 25 mei 2023 – VASTGESTELD

Inleiding

In dit verslag blikt de Raad van Bestuur van Zorggroep Ter Weel op het jaar 2022. In het kort komt aan bod welke onderwerpen in 2022 actueel waren en welke bijzondere gebeurtenissen impact hadden op de bedrijfsvoering. Tevens wordt benoemd over welke voorgenomen besluiten advies en instemming is gevraagd aan de medezeggenschapsorganen en welke besluiten ter goedkeuring zijn voorgelegd aan de Raad van Toezicht. Tot slot wordt vooruitgekeken naar verwachte ontwikkelingen in het jaar 2023. In dit document is uiteraard ook aandacht voor de financiële positie van de organisatie aan het einde van het boekjaar. Een uitgebreide toelichting op de financiële ontwikkelingen en positie is opgenomen in de jaarrekening 2022, die separaat aan dit bestuursverslag is opgesteld. De jaarrekening en het bestuursverslag vormen samen de jaarverantwoording over 2022. Zorginhoudelijke ontwikkelingen en resultaten worden uitgebreider beschreven in het kwaliteitsjaarverslag 2022.

Inhoudsopgave

Inleiding	2
1. Profiel van de organisatie.....	3
1.1 Doelstelling en kernactiviteiten	3
1.2 Missie en visie	3
1.3 Ondernemingsstructuur en personele bezetting.....	4
2. Beleid en ontwikkelingen.....	4
2.1 Organisatie	4
2.2 Kwaliteit van zorg	5
2.3 Personeel, cultuur en gedrag	5
2.4 Financiën en vastgoed	5
3. Governance.....	6
3.1 Wetgeving, gedragscodes en maatschappelijke bijdrage	6
3.2 Inspraak en medezeggenschap	6
3.3 Bestuur en toezicht	7
4. Risico's, toekomst en strategie.....	7
4.1 Risicomanagement	7
4.2 Ontwikkelingen 2023.....	8
4.3 Strategische koers 2030	9
Vaststelling.....	9
Bijlage 1: organogram Zorggroep Ter Weel	10

1. Profiel van de organisatie

1.1 Doelstelling en kernactiviteiten

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 woordt. 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). De 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.

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, onder de service Maaltijd Thuis. Zorggroep Ter Weel bedient per jaar in totaal ruim duizend unieke cliënten in de gemeenten Reimerswaal en Goes.

1.2 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.

1.3 Ondernemingsstructuur en personele bezetting

Zorggroep Ter Weel heeft ruim 1.300 medewerkers (646 fte) en ruim 600 vrijwilligers (peildatum 31 december 2022). 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. Vrijwel 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. Dit is schematisch weergegeven in het organogram in bijlage 1.

2. Beleid en ontwikkelingen

2.1 Organisatie

- 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 aanvankelijk op ad interim-basis in te vullen. De bedoeling is deze uiteindelijk te bemensen met medewerkers in loondienst.

2.2 Kwaliteit van zorg

- Deelname aan het landelijke project Waardigheid en trots op locatie (WOL) is in 2022 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
- 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.
- Zorggroep Ter Weel werd in 2022 door cliënten/naasten op ZorgkaartNL gewaardeerd met gemiddeld een 8,6.
- Er zijn geen activiteiten verricht op het gebied van research & development.

2.3 Personeel, cultuur en gedrag

- Tijdens de corona-pandemie 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.
- 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.

2.4 Financiën en vastgoed

- 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).
- De COVID-19 pandemie heeft in 2022 een significante impact op de bedrijfsvoering gehad. Er zijn in 2022 extra kosten gemaakt voor het testen van patiënten en medewerkers, extra beschermingsmiddelen en -maatregelen, het op niveau houden van de personele bezetting, schoonmaakkosten et cetera. Ook was er vanwege COVID-19 sprake van een hoger ziekteverzuim en daarmee druk op de personele bezetting. De (meer)kosten zijn in bepaalde mate gecompenseerd via steunmaatregelen door de zorgverzekeraars, Wlz-uitvoerders, gemeenten en overige contractpartijen in de vorm van compensatieregelingen.
- De herontwikkeling van Résidence 't Gasthuis verloopt conform planning. Voor dit vastgoedproject is een langlopende lening aangegaan bij de BNG Bank. Vooralsnog is er geen aanleiding voor het aanvragen van aanvullende financiering. Vanuit ditzelfde vastgoedproject is in 2022 een boekwinst op de verkoop van appartementen gerealiseerd van € 2.283.771. In 2022 heeft een aanbesteding plaatsgevonden voor de zorgdomotica voor het nieuwe Gasthuis.

- De personeelskostenratio over heel 2022 bedraagt 64,58%, inclusief personeel niet in loondienst (PNIL). Deze ratio, die de personeelskosten ten opzichte van de totale omzet weergeeft, blijft in 2022 onder de norm (BNG: 70%). Forecasts laten zien dat de personeelskostenratio een stijgende trend toont. De personeelskostenratio komt onder druk te staan als gevolg van een hoog ziekteverzuim en de grote mate van inhuur van personeel niet in loondienst.

Zie de jaarrekening 2022 voor een uitgebreide financiële verslaglegging van Zorggroep Ter Weel.

3. Governance

3.1 Wetgeving, gedragscodes en maatschappelijke bijdrage

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).

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.

3.2 Inspraak en medezeggenschap

Centrale cliëntenraad en lokale cliëntenraden

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.

Professionele adviesraad

De zorg- en welzijnsmedewerkers, paramedici en behandelaren 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.

Ondernemingsraad

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.

3.3 Bestuur en toezicht

Raad van Bestuur

Zorggroep Ter Weel heeft een eenhoofdige Raad van Bestuur, die in de besluitvorming geadviseerd wordt 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).

Samenstelling Raad van Bestuur Zorggroep Ter Weel op 31 december 2022

Naam	Functie	Nevenfuncties*
Mw. drs. J.A. Traas	bestuurder	• Bestuurder Stichting Ouderenhuisvesting Gasthuis • Voorzitter raad van commissarissen Zeeuwsland • Lid raad van commissarissen Alwel (per 01-03-2023) • Ambassadeur van de taskforce Wonen en Zorg

* Peildatum nevenfuncties is datum van vaststelling bestuursverslag

Raad van Toezicht

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. 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.

4. Risico's, toekomst en strategie

4.1 Risicomanagement

Algemene actuele risico's van Zorggroep Ter Weel die een grote impact kunnen hebben op de continuïteit van zorgverlening en bedrijfsvoering:

- We hebben op korte en/of lange termijn te weinig personeel met de juiste competenties, waardoor we de afgesproken zorg niet kunnen leveren of niet conform de normen leveren.
- We kunnen het doelgroepen-, vastgoed- en personeelsbeleid onvoldoende en/of niet tijdig aanpassen op ontwikkelingen in de zorg(vragen) en maatschappij waardoor we niet aantrekkelijk zijn als zorgaanbieder, werkgever en samenwerkingspartner.
- We kunnen onvoldoende of niet tijdig voldoen aan eisen/regelgeving van uiteenlopende stakeholders als gevolg van complexiteit hiervan, de elkaar snel opvolgende veranderingen hierin en de beperkte middelen hiervoor. Denk aan eisen aan kwaliteit, financiële prestaties, en allerlei vormen van veiligheid: gebouwen, medicatie, hygiëne, informatiebeveiliging etc. Met als mogelijk gevolg dat we maatregelen opgelegd krijgen, reputatieschade oplopen en overeenkomsten beëindigd worden.
- We zijn financieel niet rendabel door, bijv. hoge personeelskosten in relatie tot de omzet (personeelsratio) of de impact van vastgoedprojecten, gestegen inkooprijzen, en kunnen daardoor niet meer voldoen aan onze verplichtingen.

Het beleid van Zorggroep Ter Weel is erop gericht deze risico's te beheersen. 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 in het directieteam en Raad van Toezicht besproken. Het algeheel risicomanagement heeft in 2022 een bovendien een stap voorwaartse 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 reeds 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. Als onderdeel daarvan zijn in 2022 frauderisico's geïnventariseerd met betrekking tot zorgverkoop (declaraties), inkoop en betalingen, cybercrime, verslaggeving, personeels- en salarisadministratie, en personeel en organisatie, inclusief de reeds genomen en nog te nemen beheersmaatregelen.

4.2 Ontwikkelingen 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 corona-pandemie. 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.

4.3 Strategische koers 2030

In september 2022 zijn we binnen Zorggroep Ter Weel gestart met een strategietraject waarin we met elkaar vooruitkijken en over bovenstaande ontwikkelingen 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 onderstaande vragen:

- In hoeverre verleggen we de focus van “kwaliteit van zorg naar kwaliteit van leven”, en op welke manier dragen we vanuit Ter Weel daaraan bij?
- In hoeverre handhaven of wijzigen we ons aanbod intramurale en extramurale zorg, wetende dat de nieuwe tendens is: langer thuis wonen, zelfredzaamheid, positieve gezondheid, geclusterd wonen etc.? En in hoeverre blijven we een instelling die zorg biedt aan kwetsbare ouderen of breiden we ons aanbod uit naar andere kwetsbare mensen?
- Hoe houden we ons personeelsbestand kwalitatief en kwantitatief passend bij ons aanbod, wetende dat zorgzwaarte en zorgvraag toeneemt en het aantal beschikbare medewerkers afneemt? M.a.w. hoe houden we onze zorg uitvoerbaar?
- In hoeverre gaan we het aanbod zelf realiseren of werken we daarvoor samen met andere partijen? Geldt ook voor vastgoed: in hoeverre gaan we hierin investeren?
- In hoeverre gaan we versnelling brengen in het digitaal vaardiger maken van medewerkers en in gebruik nemen van zorgtechnologie, wetende dat implementatie daarvan moeizaam gaat maar dit uiteindelijk wel comfort, werkplezier en efficiëntie oplevert?

Vaststelling

Dit bestuursverslag 2022 is vastgesteld te Goes op 25 mei 2023, met positief advies van de Centrale Cliëntenraad en goedkeuring van de Raad van Toezicht,

Mw. drs. J.A. Traas MBA
bestuurder



Bijlage 1: organogram Zorggroep Ter Weel

