



ZORGGROEP
Ter Weel



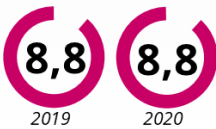
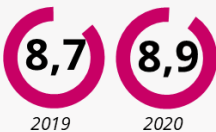
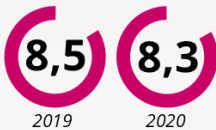
Kwaliteitsjaar- verslag 2020

Zorggroep Ter Weel

2020

Wonen en Welzijn

Cijfers ZorgkaartNederland



Kwaliteitsindicator behandeling rondom levenseinde: Bij 99,4% van de cliënten is ten minste één beleidsafspraken over het levenseinde vastgelegd.

Coronajaar

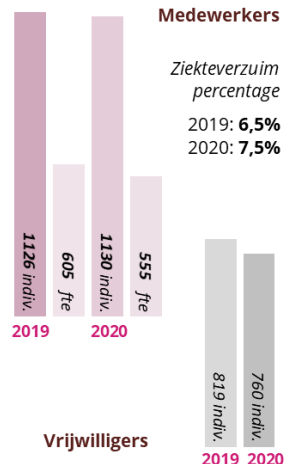
55 besmettingen onder cliënten in 2020

COVID-noodopvang



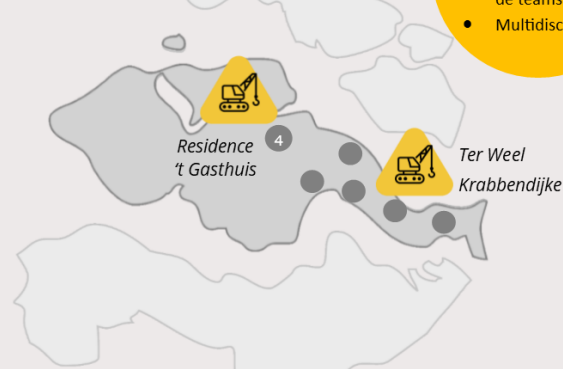
Peildatum: 30/12/2020 | Unieke cliënten in 2020: 1022

66 besmettingen onder medewerkers in 2020



Personeels-samenstelling

Locaties



Kwaliteitsindicator bespreken medicatiefouten:

- Bij 74,9% van de teams
- Multidisciplinair

Veiligheid

MIC

In totaal zijn er in 2020 3439 MIC-meldingen gedaan. In 2019 waren dit er 3481. Dit is dus een daling van 1,2%.

MIM

In totaal zijn er in 2020 252 MIM-meldingen gedaan. In 2019 waren dit er 206. Dit is dus een stijging van 22,3%.

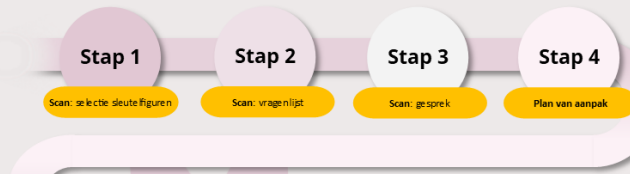
-1,2%

+22,3%

Kwaliteitsindicator inzet M&M: Bij 37,9% van cliënten is tijdens de afgelopen 30 dagen ten minste één middel of maatregel rond vrijheid toegepast.

Organisatieontwikkeling

Ruimte voor welbevinden



2020

Stap 5

Projectgroep aan de slag met interventies o.l.v. strategische coaches

Op afdelingsniveau aan de slag met primair proces coaches

Stap 6

Van managementteam naar directieteam

Ontwikkeling van functies en rollen

Kwaliteitsindicator voedselveoorkeur: Bij 52% van de cliënten zijn voedselveoorkeuren besproken en vastgelegd.

Leren en verbeteren

126 klachten in 2019
108 klachten in 2020

50 aandachtsvelders welbevinden

Waardigheid en Trots Op Locatie (WOL)

1 kernteam
1 projectgroep
13 themagroepen

1 strategisch coach
4 primair proces coaches

3 interne audits
1 externe audit

Leiderschap, governance en management

- Ontwikkeling organisatiestructuur | PAR in oprichting | Ter Weel Talk | Oprichting vrijwilligersraad | Beheersen coronapandemie | Intensivering samenwerking Zeeuwse zorgorganisaties | Thuiswerken | Ontwikkeling nieuwe zorgconcepten |



Voorwoord

Waar ging onze aandacht naar uit in 2020? COVID-19 was in 2020 een heel duidelijke rode draad, en dat geldt niet alleen voor onze organisatie. Corona is ons dagelijkse leven binnengeslopen en heeft niemand onberoerd gelaten. Veel van onze cliënten, die al kwetsbaar zijn, zijn ziek geworden en niet iedereen is hiervan hersteld. Voor cliënten en hun naasten was het extra zwaar omdat er een periode geen bezoek was toegestaan. Onze medewerkers zijn tot het uiterste gegaan om zorg te kunnen blijven bieden aan de cliënten die hen zijn toevertrouwd. Dit gebeurde onder zeer moeilijke omstandigheden. Doordat ook veel collega's corona kregen, heeft men vaak extra moeten werken. Het is zwaar geweest en helaas is dat nog steeds het geval. Het besluit dat cliënten geen bezoek mochten ontvangen heeft naast veel verdriet ook tot allerlei creatieve oplossingen geleid, zoals raamvisites, het inzetten van hoogwerkers, beeldbellen et cetera. Vanuit de omgeving rondom de locaties kwamen mooie initiatieven tot stand, om zowel de cliënten als medewerkers een hart onder de riem te steken. Het volledig stopzetten van bezoek door naasten, is een maatregel die niet meer zal worden herhaald. In de Raad van Toezicht is afgesproken gezamenlijk terug te kijken op het verloop van de coronacrisis en de hiermee samenhangende ethische dilemma's. Gelukkig is de bezoeksregeling nu, medio 2021, zo dat er reeds vier bezoekers per cliënt per dag welkom zijn. Enige beperkingen zijn er nog wel en indien er sprake is van een besmetting op een afdeling nemen we passende maatregelen. De regionale COVID-noodopvang heeft tien maanden in een leegstaande vleugel van de locatie Gasthuis plaatsgevonden. Deze vleugel kreeg de naam *De Veste* en hier boden we gedurende tien maanden intensieve zorg aan terminale patiënten en niet-instrueerbare verpleeghuisbewoners met COVID-19. Vanuit de verschillende Zeeuwse zorgaanbieders zijn medewerkers op deze afdeling ingezet. Door de naderende sloop van het Gasthuis is in februari 2021 de opvang verplaatst naar het Buurtzorgpension te Zierikzee.

Heeft de crisis nog iets positiefs opgeleverd? Wat saamhorigheid en samenwerking betreft, heel veel! Er is hulp geboden aan de zorg vanuit ondersteunende diensten, zoals het restaurant, de praktijkopleiders die zich hebben ingezet op afdelingen, de welzijnsmedewerkers en horecamedewerkers die onder andere het dagelijkse toezicht bij de entrees van de locaties hebben opgepakt. Ook extern is bij het toepassen van maatregelen steeds gezamenlijk opgetrokken: de Zeeuwse zorgorganisaties hebben wekelijks contact gehad en zijn in de aanpak steeds gezamenlijk opgetrokken. Gelukkig zijn nu, een jaar later, de vaccinaties van de cliënten en zorgmedewerkers gestart. Het vaccineren geeft hoop op betere tijden en een samenleving waarin weer meer mogelijk is.

Hoewel de focus in 2020 lag op het beheersen van de coronapandemie, is er ook een belangrijke organisatieontwikkeling gestart die in 2021 verder vorm krijgt. Deze organisatieontwikkeling heeft onderstaande drie punten als doel. Meer daarover leest u verderop in dit verslag.

- Het welbevinden van de cliënt verder te verbeteren;
- Medewerkers meer ruimte en regie te geven om de zorg rondom de cliënt goed te organiseren;
- Zorggroep Ter Weel klaar te maken voor de toekomst.

Tot slot: 2020 is het jaar waarover we een gecombineerd verslag uitbrengen. Met dit verslag laten we enerzijds zien hoe we invulling hebben gegeven aan de acht thema's van het kwaliteitskader verpleeghuiszorg. Anderzijds verantwoorden we tevens wat we op andere gebieden hebben gerealiseerd, door onderwerpen uit de maatschappelijke verantwoording bij de jaarrekening erin onder te brengen. Op die manier krijgt u een breed en volledig beeld van de inspanningen en resultaten van Zorggroep Ter Weel in een bijzonder bewogen jaar.

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

Inhoudsopgave

1.	Profiel van de organisatie	3
1.1.	Missie en visie	3
1.2.	Doelgroepen en zorgaanbod	4
1.3.	Kerngegevens zorg	5
1.4.	Organisatie	6
2.	Persoonsgerichte zorg en ondersteuning	7
2.1.	Bewustwording persoonsgerichte zorg.....	7
2.2.	Zorgleefplan	7
3.	Wonen en welzijn.....	8
3.1.	Zingeving.....	8
3.2.	Zinvolle tijdsbesteding	8
3.3.	Familieparticipatie	9
3.4.	Vrijwilligers.....	9
4.	Veiligheid.....	10
4.1.	Melding Incidenten Cliënten (MIC)	10
4.2.	Melding Incident Medewerker (MIM).....	11
4.3.	Klachten	11
4.4.	Wet zorg en dwang.....	12
5.	Leren en verbeteren	13
5.1.	Feedback en samenwerking.....	13
5.2.	Lerend netwerk.....	13
5.3.	Kwaliteitshandboek	14
5.4.	Audits	14
6.	Leiderschap, governance en management	15
6.1	Organisatieontwikkeling	15
6.2	Medezeggenschap	15
6.3	Goed bestuur en toezicht	19
6.4	Raad van Bestuur	19
6.5	Raad van Toezicht.....	19
7.	Personeel	23
7.1	Personeelssamenstelling.....	23
7.2	Leren en ontwikkelen.....	24
7.3	HRM-faciliteiten.....	24

8.	Hulpbronnen en middelen	25
8.1	Vastgoed	25
8.2	ICT-toepassingen	25
8.3	Materialen, hulpmiddelen en facilitaire zaken	25
8.4	Financiën.....	27
8.5	Samenwerkingsvormen	28
9.	Gebruik van informatie	30
9.1	Cliëntervaringen	30
9.2	Kwaliteitsindicatoren.....	31
9.3	Andere informatiebronnen	32
10.	Vooruitblik 2021	33
	Afkortingen en begrippen	34
	Bijlagen	35
	Bijlage 1 Samenstelling Raad van Bestuur.....	35
	Bijlage 2 Samenstelling Raad van Toezicht.....	35

Verslagleggende rechtspersoon

Adres
Postcode
Plaats
Telefoonnummer
Identificatienummer Kamer van Koophandel
RSIN
E-mailadres
Internetpagina

Stichting Zorggroep Ter Weel

Joannaplantsoen 1
4462 AV
Goes
0113 654000
41114350
008198147
info@terweel.nl
www.terweel.nl

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 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 ontwikkelt zich steeds verder 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.

Ruimte voor welbevinden

Kunnen en mogen zijn wie je bent, dat is de kern van het leven. Ook als je verpleeghuiszorg nodig hebt. We willen ervoor zorgen dat de cliënt zelf of samen met zijn mantelzorgers kan bepalen hoe hij of zij wil leven. Om de *Ruimte voor Welbevinden* voor de cliënt te bevorderen, is het van belang ook meer ruimte en regie te geven aan zorgmedewerkers en zorgteams. Om dit mogelijk te maken, is in 2020 een organisatieverandering ingezet.

1.2. Doelgroepen en zorgaanbod

Het aanbod van Zorggroep Ter Weel bestaat uit zorg, welzijnsactiviteiten, begeleiding en/of behandeling aan cliënten met een psychogeriatrische of somatische aandoening. Daarnaast zijn we gespecialiseerd in zorg aan cliënten met een psychiatrische en/of verslavingsachtergrond. Ook hebben we een specialistische afdeling voor de zorg en behandeling van mensen met de ziekte van Parkinson. Vanuit het paramedisch centrum bieden we 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.

Locatie	Zorgvorm
Woonzorgcentrum Ter Weel Goes	• Verblijf met behandeling • Eerstelijnszorg • Gespecialiseerde dagbesteding • Dagbesteding • Verblijf zonder behandeling
Woonzorgcentrum Sint Maarten in de Groe in Goes	
Woonzorgcentrum Gasthuis in Goes	• Verblijf met behandeling • Verblijf zonder behandeling • Beschermd wonen • Eerstelijnszorg • Kortdurend verblijf • Dagbesteding
Woonzorgcentrum Randhof in Goes	• Verblijf met behandeling • Verblijf zonder behandeling • Beschermd Wonen • Eerstelijnszorg
Woonzorgcentrum Ter Weel Krabbendijke	• Verblijf met behandeling • Verblijf zonder behandeling (vanaf 2021) • Eerstelijnszorg • Kortdurend verblijf
Woonzorgcentrum Moerzicht in Yerseke	• Verblijf met behandeling (alleen psychogeriatric) • Verblijf zonder behandeling • Dagbesteding
Woonzorgcentrum Maria-Oord in Hansweert	• Verblijf met behandeling • Verblijf zonder behandeling • Beschermd wonen • Dagbesteding
Woonzorgcentrum Hof Cruninghe in Kruiningen	• Verblijf met behandeling (alleen psychogeriatric) • Dagbesteding
Woonzorgcentrum De nieuwe Vliedberg in Rilland	• Verblijf met behandeling (alleen psychogeriatric) • Dagbesteding
Woonzorgcentrum Ter Weel Goes	• Verblijf met behandeling • Eerstelijnszorg • Gespecialiseerde dagbesteding • Dagbesteding



AbbekindersPark

In november 2020 is AbbekindersPark geopend, een kleinschalige woongroep voor acht cliënten met de ziekte van Parkinson. De ziekte van Parkinson is een hersenaandoening met een grillig ziektebeeld en symptomen zoals trillen, moeite met bewegen en geheugen-problemen. Ook klachten als trager denken, slaapproblemen, stemmingsproblemen en obstipatie komen vaak voor. Gespecialiseerde begeleiding maakt het verschil. De medewerkers van AbbekindersPark herkennen de specifieke verschijnselen van elke cliënt en zorgen ervoor dat de cliënt zo min mogelijk ongemak van de ziekte ondervindt. Er is veel aandacht voor de toediening van medicatie, het eigen tempo van de cliënt, en frustraties over de beperkingen en het verlies van controle over het functioneren van het eigen lichaam. Daarnaast zijn er veel beweegactiviteiten, zowel individueel als in groepsverband. De behandelaars van AbbekindersPark werken nauw samen met de neuroloog en de Parkinson-verpleegkundige van het Admiraal De Ruyterziekenhuis en zijn aangesloten bij ParkinsonNet.

1.3. Kerngegevens zorg

Op negen locaties in de gemeente Goes en gemeente Reimerswaal biedt Zorggroep Ter Weel jaarlijks zorg en begeleiding aan ruim 1.000 cliënten. De meeste zorg wordt gefinancierd vanuit de Wet langdurige zorg (Wlz). Een kleiner deel wordt gefinancierd vanuit de Zorgverzekeringswet en Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo).

Aantal cliënten intramuraal/extramuraal/volledig pakket thuis

Aantal unieke cliënten in zorg op 1 januari 2020	680
Aantal nieuw ingeschreven unieke cliënten in 2020	342
Totaal aantal unieke cliënten in zorg in 2020	1022
Aantal uitgeschreven unieke cliënten in 2020	358
Aantal unieke cliënten in zorg/behandeling op 31-12-2020	664

Cliënten per financieringsstroom

Cliënten Wet langdurige zorg op 31-12-2020

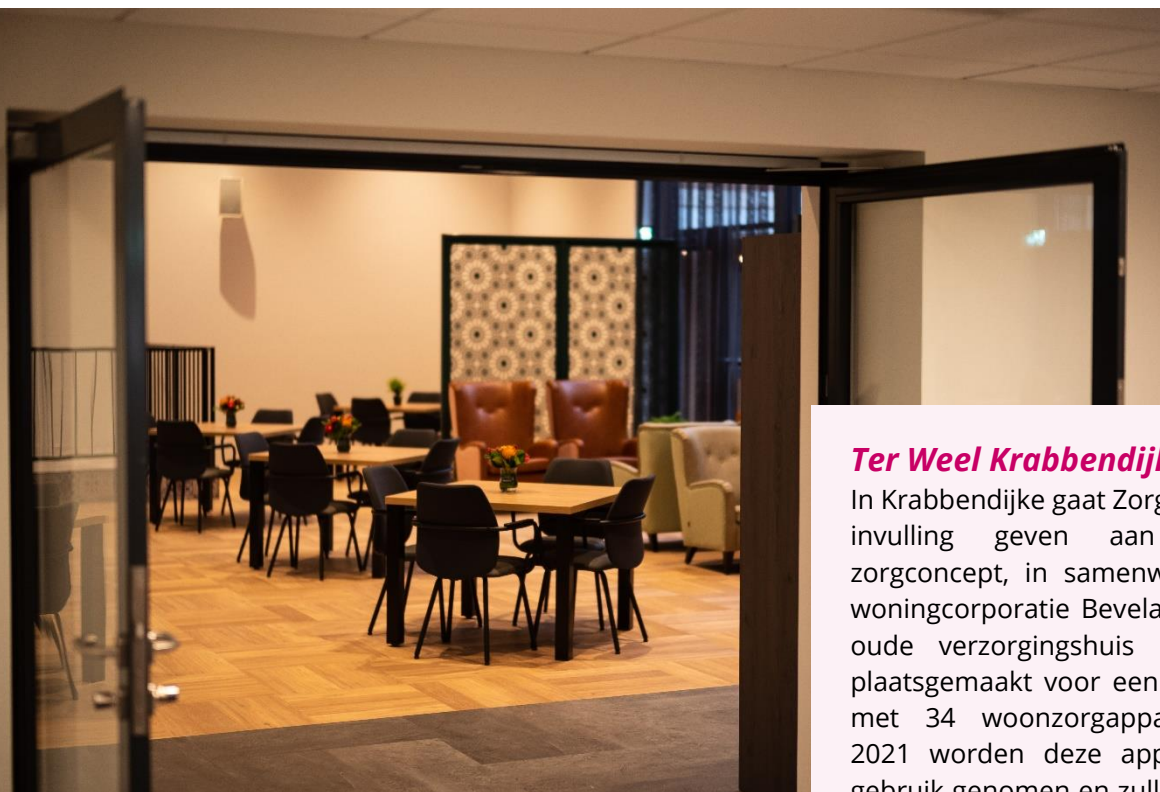
Aantal cliënten op basis van een ZZP/zorgprofiel	470
Aantal cliënten op basis van Volledig Pakket Thuis	2
Aantal cliënten met een Modulair pakket Thuis	85
Aantal cliënten met een persoonsgebonden budget Wlz	0
Aantal cliënten extramuraal behandeling SO	1

Cliënten Zorgverzekeringswet op 31-12-2020

Aantal cliënten wijkverpleging	8
Aantal cliënten eerstelijnsverblijf	21

Cliënten Wet maatschappelijke ondersteuning op 31-12-2020

Aantal cliënten Wmo beschermd wonen	83
-------------------------------------	----



1.4. Organisatie

Zorggroep Ter Weel heeft 1.200 medewerkers en ruim 800 vrijwilligers. De meerderheid van de medewerkers is direct betrokken bij de zorg aan en begeleiding van cliënten (zie kerngegevens personeel in hoofdstuk 7). Een kleiner deel is werkzaam in ondersteunende diensten, zoals restaurant, keuken, linnenkamer, administratie, ICT, HRM en staf. Samen zorgen zij voor een prettige, veilige verblijfs- en werkomgeving waarin ruimte voor welbevinden – voor cliënt en medewerker – steeds meer mogelijk wordt. De dagelijkse aansturing van de zorgteams was in 2020 de verantwoordelijkheid van teamleiders, die op hun beurt leiding ontvingen van een managementteam. De organisatiestructuur is per augustus 2020 en januari 2021 gefaseerd gewijzigd naar een structuur met locatiemanagers (zorgteams), teamcoördinatoren (ondersteunende diensten) en directieteam. Een toelichting op aanleiding en doel van deze ontwikkeling is beschreven in paragraaf 6.1.

Ter Weel Krabbendijke vernieuwd

In Krabbendijke gaat Zorggroep Ter Weel invulling geven aan een nieuw zorgconcept, in samenwerking met de woningcorporatie Beveland Wonen. Het oude verzorgingshuis heeft in 2020 plaatsgemaakt voor een nieuw gebouw met 34 woonzorgappartementen. In 2021 worden deze appartementen in gebruik genomen en zullen twee nieuwe zorgvormen geleverd worden, kortdurende zorg (logeerhuis en wachtlijstopname) en zorg op maat in een naastgelegen gebouw van Beveland Wonen. Het geheel gerenoveerde centrale gedeelte van Ter Weel Krabbendijke, met een nieuwe entree, winkel, fitnessruimte en een evenementenzaal, is ingericht voor het vervullen van een laagdrempelige maatschappelijke functie in het dorp.

2. Persoonsgerichte zorg en ondersteuning

2.1. Bewustwording persoonsgerichte zorg

Zorggroep Ter Weel wil dat medewerkers zich bewust zijn van wat persoonsgerichte zorg voor de cliënt echt betekent en hoe je dit kunt vormgeven. Naast de verschillende initiatieven en projecten die hiervoor in 2020 zijn opgezet, hebben coaches van het ondersteuningsprogramma Waardigheid & trots Op Locatie (WOL) aandacht aan persoonsgerichte zorg besteed op de afdelingen.

Gerealiseerd in 2020:

- De thealeersessies van het theaterduo Corrie Broks en Co, gestart in 2019, zijn in kwartaal 1 2020 voortgezet, met als doel dat zorgmedewerkers en medewerkers ondersteunende diensten zich bewust worden van de invloed van hun gedrag op cliënten en naasten;
- 50 medewerkers zijn benoemd tot aandachtsvelders welbevinden en zijn getraind in het geven van feedback en in gedragsstijlen. Het doel was elkaar te kunnen spiegelen op (in)effectief gedrag en te groeien als team;
- De aandachtsvelders welbevinden hebben een online bijeenkomst gevolgd waarin ze ervaringen konden delen en elkaar konden inspireren en motiveren;
- De uren van de medewerkers wonen zijn uitgebreid en de medewerkers zijn onderdeel geworden van de zorgteams. Door de inzet van de medewerkers wonen is er meer tijd voor persoonlijke aandacht voor de cliënten. Zie paragraaf 7.1;
- Voor de medewerkers wonen is een scholingsaanbod opgesteld, met onder meer aandacht voor verantwoordelijkheid en bewustzijn van gevaren bij bijvoorbeeld cliënten met slikproblemen, verschillende vormen van dementie en omgangsvormen, mogelijkheden voor activiteiten in en om de huiskamer. De scholingen worden verzorgd door verschillende disciplines en geven de medewerkers handvatten voor de uitoefening van hun functie.

2.2. Zorgleefplan

Een belangrijk onderdeel van persoonsgerichte zorg is het zorgleefplan. Uit de kwaliteitskaderscan in 2019 bleek dat niet alle zorgmedewerkers en andere betrokkenen bekend zijn met de inhoud van het zorgleefplan van de cliënten op de afdelingen.

Gerealiseerd in 2020:

- Het zorgleefplan is in teamoverleggen op verschillende afdelingen/locaties meerdere keren besproken. Er is vooral multidisciplinair gesproken over wat er in het zorgleefplan moet worden opgenomen, zodat alle betrokken disciplines eenduidig met het zorgleefplan omgaan;
- De coaches van Waardigheid & trots Op Locatie hebben op verschillende afdelingen/locaties de coaches welbevinden in de praktijk ondersteund bij thema's zoals het geven van feedback, het opstellen van zorgleefplannen en het methodisch werken;
- De ingebruikname van een nieuw elektronisch cliëntendossier (ECD) is voorbereid. Deze nieuwe applicatie ondersteunt persoonsgerichte zorg, draagt bij aan het verbeteren van de kwaliteit van zorg, ondersteunt medewerkers in hun dagelijkse werkzaamheden voor en met de cliënt en het biedt cliënten en naasten inzicht in hun eigen gegevens. Dit bevordert de eigen regie en de participatie.

3. Wonen en welzijn

3.1. Zingeving

In de kwaliteitskaderscan in 2019 hebben verschillende teams aangegeven meer aandacht te willen besteden aan levensvragen van cliënten. In 2020 is dit thema op de volgende wijze opgepakt.

Gerealiseerd in 2020:

- De werkgroep palliatief terminale zorg heeft een conceptringlijn opgesteld voor het leveren van terminale zorg. De visie op en definitie van deze zorg is beschreven. De richtlijn geeft de zorgmedewerkers handvatten om goede zorg te verlenen in de laatste levensfase;
- Er zijn afspraken gemaakt met ClaraThuis over de inzet bij Zorggroep Ter Weel. ClaraThuis is een vrijwilligersorganisatie voor palliatieve terminale zorg bij de cliënt thuis;
- Er zijn workshops over levensvragen gegeven en een cursus over seksualiteit en intimiteit;
- De werkgroep palliatief terminale zorg heeft voorbereidingen getroffen voor het onderbrengen van het Zorgpad-stervensfase in het nieuwe ECD. Na de ingebruikname van het nieuwe ECD start een pilot Zorgpad-stervensfase op Abbekindershof. Na evaluatie kan dit al dan niet ingevoerd worden op andere afdelingen/locaties.
- Op de afdelingen/locaties is besproken wat de wensen/behoefte van cliënten en naasten zijn voor palliatieve zorg en zingeving en hoe medewerkers daarop kunnen inspelen. Ook is samen met medewerkers welzijn bekeken hoe ze deze onderwerpen beter bespreekbaar kunnen maken en hoe wensen vastgelegd kunnen worden in het nieuwe ECD.



3.2. Zinnige tijdsbesteding

In 2020 is extra aandacht besteed aan de samenwerking tussen de zorgmedewerkers en de medewerkers welzijn. De medewerkers welzijn zijn geïntegreerd in de teams van de afdelingen/locaties.

Gerealiseerd in 2020:

- Na een pilot in 2019, waarbij een welzijnscoach aansluit bij het intakegesprek met een nieuwe cliënt, is het intakegesprek in 2020 aangepast. Kern in deze aanpassing is dat een zorgmedewerker samen met een welzijnscoach het intakegesprek voert. Voor verzorgingshuiscliënten vindt dit intakegesprek plaats tijdens een huisbezoek;
- De themagroep *Integratie wonen, zorg, welzijn en behandeling* heeft samen met de medewerkers van Sint Maarten in de Groe een plan van aanpak opgesteld. Centraal staat dat medewerkers de cliënt en diens behoeften en mogelijkheden kennen, weten wat bijdraagt aan het welbevinden van de cliënt, en weten wat ze van elkaar kunnen verwachten;

- Het activiteitenaanbod was beperkt. Een groot deel van het jaar konden naasten en vrijwilligers de locaties niet of slechts in beperkte mate bezoeken. Daarom zijn de vrijwilligerscoördinatoren en medewerkers van Ter Weel Actief ingezet in de huiskamers op de afdelingen. Zij zorgden ervoor dat cliënten konden beeldbellen met naasten en organiseerden kleinschalige activiteiten. Cliënten waren dusdanig positief dat dit in 2021 wordt voortgezet;
- Gezien de toenemende zorgzwaarte van cliënten is bekeken hoe de inrichting van de afdelingen nog meer ondersteunend kan zijn aan de zorgbehoefte. Er zijn extra huiskamers gerealiseerd in Randhof, Gasthuis en Moerzicht waardoor er meer toezicht en meer aandacht voor de cliënt is.

3.3. Familieparticipatie

Uit de kwaliteitskaderscan in 2019 kwam op bijna alle afdelingen/locaties naar voren dat Zorggroep Ter Weel zich nog meer kan ontwikkelen op het gebied van *familieparticipatie*. In 2020 werd de zorggroep extra uitgedaagd om familie dichtbij en betrokken te laten zijn en dit op andere wijzen in te vullen dan voorheen.

Gerealiseerd in 2020:

- Vanwege de tijdelijk stopgezette bezoekmogelijkheden is het (beeld)bellen voor cliënten en naasten geïntroduceerd. Voor afdelingen/locaties en naasten was een helpdesk beschikbaar;
- Er zijn op verschillende manieren raamvisites mogelijk gemaakt;
- Welzijnsmedewerkers hebben foto's van activiteiten gemaakt en gedeeld met naasten;
- Het bezoekbeleid is voortdurend aangepast op basis van de actuele situatie en maatregelen.
- Familieavonden en bijeenkomsten in het mantelzorgcafés konden niet doorgaan. Om toch verbinding te houden, is het Ter Weel Magazine ook onder naasten en vrijwilligers verspreid;
- Via een nieuwe mailingtool zijn de eerste contactpersonen van cliënten frequent op de hoogte gehouden van de ontwikkelingen en veranderende maatregelen.

3.4. Vrijwilligers

Zorggroep Ter Weel heeft ruim 800 vrijwilligers die zich met hart en ziel inzetten voor individuele activiteiten met cliënten, groepsactiviteiten, ondersteuning op een afdeling of facilitaire taken.

Gerealiseerd in 2020:

- In navolging van de presentatie van het vrijwilligersbeleid is in 2020 de vrijwilligersraad opgericht. Deze raad behartigt de belangen van de vrijwilligers en fungeert als klankbord bij de verdere ontwikkeling en uitvoering van het vrijwilligersbeleid. Doel is vrijwilligers mee te laten denken over de ondersteuning van vrijwilligers en de werving en het behoud van vrijwilligers. De vrijwilligersraad heeft in 2020 drie keer vergaderd. Zij hebben nagedacht over de eigen positie en werkzaamheden. Ze hebben zich gebogen over actuele thema's, zoals het ontwikkelen van een informatiepagina voor vrijwilligers voor SharePoint (het intranet van Zorggroep Ter Weel);
- Zodra het verantwoord was, zijn de vrijwilligers weer gefaseerd ingezet voor veelal individuele activiteiten en bezoeken;
- Naar aanleiding van het vrijwilligerstevredenheidsonderzoek uit 2019 hebben de vrijwilligerscoördinatoren in 2020 meerdere keren (telefonisch) contact gehad met de vrijwilligers om hen betrokken te houden en te informeren ontwikkelingen binnen Zorggroep Ter Weel. Daarnaast hebben vrijwilligers het Ter Weel Magazine, kaartjes van cliënten, updates over de maatregelen en attenties ontvangen. Ook is er op de Dag van de Vrijwilliger een filmpje voor hen gemaakt waarin veel waardering voor hen wordt uitgesproken.

4. Veiligheid

4.1. Melding Incidenten Cliënten (MIC)

Zorggroep Ter Weel wil inzicht hebben in (bijna) fouten of onbedoelde gebeurtenissen die zich voordoen tijdens de zorg. We willen hiervan leren en de kwaliteit en veiligheid van zorg verbeteren. Daarom worden incidenten geregistreerd en zo nodig gemeld conform de Wet kwaliteit, klachten en geschillen zorg (Wkkgz).

Meldingen incidenten cliënten (MIC) in 2020:

- De meldingen over incidenten tijdens de zorg aan cliënten zijn geregistreerd en gemonitord. In 2020 zijn 3.439 meldingen gedaan ten opzichte van 3.481 in 2019;
- Er is een themagroep *MIC/MIM-meldingen* opgericht. Een locatiemanager en beleidsmedewerker kwaliteit dragen zorg voor de verbinding met de diverse teams op de locaties;
- De procedure MIC-meldingen is herzien. Hierin is gewijzigd dat met elkaar, in teamverband, de incidenten worden besproken. Er is aandacht voor het leren van elkaar en het naar de organisatie vertalen van verbeteringen. Hiervoor is een formulier ontwikkeld. Ook zijn op diverse locaties MIC-commissies opgericht of opnieuw opgestart. In 2021 wordt dit voortgezet;
- Vanuit het programma Waardigheid & trots Op Locatie zijn aandachtsvelders MIC/MIM aangesteld. De aandachtsvelders zorgen ervoor dat het MIC/MIM-melden in de teams onder de aandacht blijft. De communicatie hierover vond in 2020 namelijk vooral digitaal op afstand plaats. Dit wordt in 2021 verder verbeterd.
- Er zijn voorbereidingen getroffen voor het in gebruik nemen van een nieuwe applicatie voor het registreren van incidentmeldingen. Deze nieuwe applicatie is ondersteunend aan het zorgproces, analyseert de data automatisch en maakt verbetermogelijkheden zichtbaar.



4.2. Melding Incident Medewerker (MIM)

Medewerkers van Zorggroep Ter Weel kunnen fouten en incidenten met (mogelijke) gevolgen voor medewerkers melden. Als er meldingen worden gedaan, kunnen maatregelen worden genomen. Zo kunnen we de veiligheid, de kwaliteit van de cliëntenzorg en de arbeidsomstandigheden van de medewerkers vergroten.

Meldingen incidenten medewerkers in 2020:

- In 2020 is het aantal meldingen ten opzichte van 2019 gestegen met 22% (van 206 naar 252). Aangenomen wordt dat de stijging mede wordt veroorzaakt doordat medewerkers zich bewuster worden van het melden van incidenten. Ongeveer 92% van de meldingen heeft betrekking op agressie van de client (80%) en agressie van bezoek (12%). De overige 8% betreffen diverse meldingen zoals bijna-ongeval, ongeval met of zonder gevolgen, intimidatie en overig (bijv. klimaatbeheersing);
- Er zijn diverse klachten en meldingen over de temperatuur op werkplekken ontvangen. Dit is nader bekeken en in oktober 2020 is een plan van aanpak opgesteld.

Omgaan met ongewenst gedrag

Medewerkers melden ongewenst gedrag van een client en bespreken vervolgens als team hoe om te gaan met deze client. In samenspraak met een arts en/of psycholoog en/of naasten wordt een omgangsadvies opgesteld. In 2020 was in eerste instantie een daling in situaties met ongewenst gedrag zichtbaar. Naarmate de tijd vorderde, bereikte het aantal meldingen weer het oude niveau. Het niet begrijpen van de coronasituatie droeg mogelijk bij aan het ongewenst gedrag van cliënten. Ook het gebruik van mondkapjes werkte soms verwarrend voor cliënten. Een toenemende vorm van agressie betreft agressie vanuit familie/bezoekers. Mensen worden mondiger en zijn soms agressief richting zorgpersoneel, bijvoorbeeld vanwege onbegrip over beleid of maatregelen. Voor medewerkers is het belangrijk te weten hoe op dergelijke uitingen te reageren en dat zij daarbij kunnen terugvallen op een collega en/of leidinggevende. Als ontwikkelpunt is het belangrijk om in de vorm van beleid of richtlijn hier nadere duiding aan te geven. Het onderwerp agressie is bij Zorggroep Ter Weel een blijvend punt van aandacht in de gesprekken tussen medewerker en leidinggevende. Veel medewerkers ervaren agressie als een onderdeel van hun werk, maar het is ook een vorm van psychosociale belasting (PSA). Zorggroep Ter Weel biedt medewerkers daarom trainingen en voorlichting aan. Tevens kunnen medewerkers een psycholoog raadplegen.

4.3. Klachten

Zorggroep Ter Weel heeft aandacht voor het samen leren en verbeteren. Speciaal daarvoor is een klachtenmeldsysteem ontwikkeld. Klachten van zowel cliënten als medewerkers worden hierin geregistreerd en tevens wordt de afwikkeling ervan gemonitord.

Klachten in 2020:

- In 2020 zijn de klachten met 14,3% gedaald ten opzichte van 2019. Sinds 2017 is een dalende trend van klachten zichtbaar;
- Opvallend was dat 15 van de 108 klachten (14%) betrekking hadden op de coronamaatregelen en dat 13 klachten (12%) gingen over de temperatuur op afdelingen en in werkruimtes;
- Vier klachten zijn in behandeling genomen door de onafhankelijke klachtenfunctionaris op wie familie en naasten een beroep kunnen doen. Twee klachten zijn opgelost en twee zijn nog in behandeling;

- Sinds juli 2020 kunnen cliënten en hun naasten een klacht via de website indienen. In 2020 zijn er vijf klachten op deze wijze ontvangen;
- De doorlooptijd van een klacht varieert. Ongeveer 30% heeft een looptijd langer dan drie maanden. Sommige van deze klachten stonden lang open door omstandigheden. Andere klachten waren opgelost maar nog niet? afgemeld in het systeem;
- In navolging van de organisatieontwikkeling wordt de klachtenprocedure in 2021 herzien. Er wordt opnieuw bepaald wanneer er sprake is van een klacht, hoe systemen de medewerkers kunnen ondersteunen en hoe de informatie via een dashboard beter inzichtelijk wordt.

4.4. Wet zorg en dwang

Op 1 januari 2020 is de Wet zorg en dwang (Wzd) in werking getreden. Zorggroep Ter Weel is in 2019 gestart met de voorbereidingen voor de invoering hiervan. Het jaar 2020 was een overgangsjaar waarin Zorggroep Ter Weel de inhoud van de wet kon vertalen naar een eigen visie, protocollen en werkwijzen. Hiervoor is een werkgroep opgesteld.

Gerealiseerd in 2020:

- In samenwerking met vijf andere Zeeuwse zorgaanbieders is een gezamenlijk beleidsstuk opgesteld met afspraken die de organisaties met elkaar hebben gemaakt;
- Er is een concept-beleidsplan opgesteld voor de toepassing van de Wzd binnen Zorggroep Ter Weel, gebaseerd op de afspraken en uitgangspunten vanuit de regionale samenwerking;
- Er zijn een kennismaking en samenwerking met de cliëntvertrouwenspersoon gestart;
- Voorbereidingen voor scholingen rondom zorg en dwang zijn in gang gezet. De scholingen worden in 2021 georganiseerd. Door veranderingen in de organisatiestructuur en functies, wordt in 2021 opnieuw gekeken naar de rollen in het stappenplan van de Wet zorg en dwang.

5. Leren en verbeteren

5.1. Feedback en samenwerking

Het thema *Leren en verbeteren* draagt bij aan het verbeteren van de kwaliteit van de zorg- en dienstverlening van de organisatie. Binnen dit thema heeft Zorggroep Ter Weel zich in 2020 gericht op de ontwikkeling van twee speerpunten:

- Het creëren van een open en veilige cultuur waarin men elkaar durft aan te spreken en samen leert en verbetert. Naast het ontstaan van een prettige werkomgeving, wordt de veiligheid en kwaliteit van de zorg- en dienstverlening hierdoor bevorderd;
- Medewerkers werkzaam in het primaire proces worden meer ondersteund.

Gerealiseerd in 2020:

- De themagroep *Feedback en samenwerking* heeft een inventarisatie gedaan bij de verschillende teams: hoe ver zijn deze thema's geïmplementeerd en actief, wat gaat goed en waar is ondersteuning nodig? Aan de hand hiervan hebben zij een plan van aanpak gemaakt;
- Na het bezoeken van het pop-up-theater hebben ongeveer vijftig medewerkers van zorg, welzijn en behandeling de rol van aandachtsvelder feedback en samenwerking gekregen;
- In 2020 hebben de aandachtsvelders twee trainingen gevolgd, waarin zij handvatten hebben gekregen om feedback en samenwerking met hun collega's uit de teams te verbeteren en verder te ontwikkelen;
- Diverse teams zijn in samenwerking met coaches van Waardigheid & trots Op Locatie aan de slag gegaan met deze thema's.

5.2. Lerend netwerk

In het kwaliteitsjaarplan 2020 is aangegeven dat begin 2020 gestart wordt met een pilot voor een intern lerend netwerk. Twee afdelingen nemen hieraan deel.

Gerealiseerd in 2020:

- Het intern lerend netwerk werkt vraaggericht: medewerkers met een leervraag dienen deze in bij HRM/Opleidingen. Aan de hand van de leervraag wordt door HRM/Opleidingen en de medewerker bekeken op welke afdeling een antwoord gevonden kan worden op de leervraag. Begin 2020 is de opdracht voor het formuleren van een leervraag neergelegd bij de pilot-afdelingen. In 2021 wordt dit vervolgd;
- Begin 2020 is samen met coaches van Waardigheid & trots Op Locatie de themagroep *Leer- en verbetercyclus* gestart. Het intern lerend netwerk zou door deze groep geïntegreerd worden in andere onderwerpen binnen dit thema. Vanwege de vele ontwikkelingen binnen de organisatie is besloten om het intern lerend netwerk in 2021 een vervolg te geven.



5.3. Kwaliteitshandboek

In 2020 is het kwaliteitshandboek, de bibliotheek, overgezet van het oude intranet naar de nieuwe omgeving Sharepoint. Hiervoor is in samenwerking met een externe partij gekeken naar de inrichting van de nieuwe bibliotheek. Er is ook een meldsysteem ingebouwd waarmee de documenten gemakkelijk beheerd en actueel gehouden kunnen worden. Het gehele proces zal begin 2021 verder ingericht worden.

5.4. Audits

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 getoetst wordt. Jaarlijks vindt er een externe audit plaats voor het HKZ-certificaat door een auditteam van het Keurmerkinstituut. Ook vinden jaarlijks interne audits plaats, maar deze worden gehouden door de interne auditteams onder begeleiding van de beleidsmedewerkers kwaliteit.

Interne audits in 2020:

- In 2020 hebben diverse interne audits plaatsgevonden bij de ondersteunende diensten: Cliëntservicebureau (CSB) frontoffice en backoffice, HRM en Opleidingen. De resultaten van de audits zijn gedeeld met de leidinggevenden die hiervoor plannen van aanpak hebben gemaakt. De voortgang werd in de kwartaalrapportages gerapporteerd;
- In het laatste kwartaal van 2020 zijn er audits op medicatieveiligheid uitgevoerd door de interne auditteams. Hierbij zijn vier verschillende afdelingen bezocht, waarbij gekeken is naar de verschillende doelgroepen en werkwijzen. De resultaten van de audits zijn met de afdelingen gedeeld en de teams hebben plannen van aanpak gemaakt naar aanleiding van de bevindingen. De resultaten zijn gerapporteerd aan het directieteam;
- Het auditteam heeft drie trainingen gehad van een beleidsmedewerker kwaliteit en een primair proces-coach van het ondersteuningsprogramma Waardigheid & trots Op Locatie. De trainingen gingen over gespreksvoering, de voorbereiding van een audit, de uitvoering van een audit en het rapporteren van de bevindingen.

Externe audits in 2020:

- In 2020 is Zorggroep Ter Weel door een extern audit team herbeoordeeld voor het kwaliteitscertificaat HKZ-schema 2015. De audit is gedurende twee dagen uitgevoerd door drie externe auditoren. De audit heeft voor het eerst geheel digitaal plaats gevonden. De auditoren zijn in gesprek gegaan met dertig medewerkers van verschillende locaties en disciplines. Alle gesprekken, een rondleiding en een observatie van een zorgleefplanbespreking verliepen geheel via beeldbellen;
- Het resultaat van de externe audit was positief, Zorggroep Ter Weel is opnieuw voor drie jaar gecertificeerd. Ook zijn er acht verbeterpunten geconstateerd. De bevindingen hadden betrekking op:
 - de risico-inventarisatie op het primair proces en cruciale ondersteunende diensten;
 - de directiebeoordeling;
 - de risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E);
 - de leveranciersbeoordelingen;
 - het SMART formuleren van de doelen in de ontwikkelplannen;
 - de deskundigheidsbevordering d.m.v. intervisie;
 - het SMART formuleren van de zorgdoelen in een zorgleefplan en de rapportage van voortgang op zorgdoelen;
 - het rapporteren van afwijkingen als MIC. Samen met betrokkenen is een plan van aanpak voor deze verbeterpunten opgesteld, wat in 2021 wordt vervolgd.

6. Leiderschap, governance en management

6.1 Organisatieontwikkeling

Ruimte voor Welbevinden is de titel van ons ondernemersplan 2019-2021. Vertrekkend vanuit onze visie beschrijven we hierin dat Zorggroep Ter Weel medewerkers meer regie, bevoegdheden en verantwoordelijkheden wil geven om de zorg rond de cliënt goed te organiseren, passend bij diens persoonlijkheid. Andere rode draden zijn a) het creëren van meer verbinding tussen afdelingen onderling en tussen de zorgteams en de ondersteunende diensten, en b) het samen leren en verbeteren. Persoonsgerichte zorg kan immers niet zonder een sterke organisatie en een continue verbetercyclus. Om de gewenste (cultuur)beweging mogelijk te maken, was eerst een wijziging in organisatiestructuur en stijl van leiderschap nodig. Met ondersteuning vanuit het programma Waardigheid & trots Op Locatie, hebben we gekoppeld aan de acht thema's uit het kwaliteitskader in 2020 flinke stappen gezet.

Gerealiseerd in 2020:

- Het managementteam is opgeheven, kleiner directieteam gevormd, bestaande uit bestuurder, directeur zorg, welzijn & behandeling, directeur zorgondersteuning, manager HRM en bestuurssecretaris;
- Door het directieteam is bewustwording gecreëerd van het nut en de noodzaak van ruimte voor welbevinden en meer regie bij cliënt en medewerkers. Dit is gedaan door middel van periodieke nieuwsberichten op het intranet en interactieve online talkshows (Ter Weel Talk). In deze live talkshows was het directieteam te gast, konden medewerkers via een chatfunctie vragen stellen en kwamen enkele zorgmedewerkers, leden van medezeggenschapsorganen en toezichthouders aan het woord;
- Met ondersteuning van coaches vanuit Waardigheid & trots Op Locatie is gewerkt aan ontwikkeling en verdere professionalisering van zorgteams.

Gerealiseerd in 2020, start per 1 januari 2021:

- De functie van teamleider zorg (12) opgeheven. Er zijn zes locatiemanagers benoemd met de opdracht om met hun teams persoonsgerichte, veilige zorg te realiseren en samen te leren en verbeteren;
- Er zijn teamcoördinatoren benoemd voor aansturing van werkzaamheden binnen de zorgondersteunende teams;
- Er zijn zorgcoördinatoren benoemd voor het afstemmen, coördineren en faciliteren van passende, persoonsgerichte zorg aan een cliënt en het bewaken van kwaliteit en continuïteit;
- Verder zijn er teamcoaches benoemd om teams te ondersteunen in hun ontwikkeling naar zelforganisatie;
- Zorggroep Ter Weel heeft voorbereidingen getroffen voor een ontwikkeltraject, bestaande uit workshops en trainingen, bedoeld voor de medewerkers in de nieuwe functies in de nieuwe structuur.

6.2 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 2020 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. Daarnaast hebben nog diverse onderlinge overleggen plaatsgevonden. Tussentijds is de CCR geïnformeerd over of betrokken bij onderwerpen die relevant zijn voor cliënten, zoals de bezoeksregeling en zorgcontinuïteit tijdens de coronacrisis.

De CCR heeft in 2020 gevraagd advies uitgebracht over:

- Vaststelling van de jaarrekening 2019;
- Wijziging van de organisatiestructuur (in drie fasen);
- Benoeming leden directieteam;
- Aangepaste bezoeksregeling op afdelingen in quarantaine, vanwege COVID-19;
- Aangepaste bezoeksregeling op alle locaties tijdens de kerstvakantie, vanwege COVID-19;
- Vaststelling van de rolling forecasts (dynamische begroting).

Instemming is verleend over:

- Benoeming locatiemanagers;
- Benoeming van een cliëntvertrouwenspersoon in het kader van de Wet zorg & dwang;
- Ingebruikname van een nieuw elektronisch cliëntendossier.

Terugblik Centrale Cliëntenraad op 2020

2020 belooft een jaar vol veranderingen te worden. Zorggroep Ter Weel zou de organisatiestructuur aanpassen in navolging van de uitkomst van de organisatiescan in 2019 en dat geeft onzekerheid. Een druk jaar zou het dus gaan worden: niet doorgaan op de oude manier. Totdat in maart 2020 de gevolgen van Corona in zicht kwamen en alles dat in het begin van het jaar belangrijk leek, daarmee naar de achtergrond schoof. De gevolgen waren heftig. De wetenschap dat cliënten overleden, dat er geen fysiek contact tussen cliënten en familie kon zijn, ook niet in de laatste uren, dat heeft me aangegrepen. Dat gevoel is in het Ter Weel Magazine (nr. 4: *Dagboek v.e. besmette afdeling*) goed verwoord in het relaas van de verpleging.

Wat konden cliëntenraden doen? We mochten als cliëntenraad niet in de zorgcentra komen. Hoe konden we dan nog op een verantwoorde manier de wensen van de cliënten horen en die met de teamleiders bespreken? Ook in de cliëntenraad zelf kwamen alle onderlinge contacten tot een stilstand. Per mail konden we wel informatie uitwisselen, maar er is meer dan alleen feiten doorgeven. In korte tijd werden we gedwongen een andere vorm van overleg te vinden en zo toch het contact te behouden, zowel met de cliënten (via de teamleiders) als ook onderling. Snel invoeren van digitaal overleggen en daar ieder lid van de cliëntenraden bij betrekken bood een mogelijkheid. Het kostte menig uurtje om ieder digitaal mee te laten doen, ook al was deze vorm van overleg verre van ideaal. Daarbij was het nog de kunst om de goede informatie van de cliënten te krijgen, omdat we aangewezen waren op de mededelingen van de teamleiders en de bestuurder.

Op de achtergrond liep de organisatiewijziging gewoon door. Alle begrip voor de situatie, maar omdat alles tegelijk speelde met daarbij de beperkingen van Corona, maakte dat het extra zwaar jaar voor de cliëntenraden. Terugblikkend moet ik aangeven dat het een spannend jaar is geweest met alle lof voor het personeel, dat naast de zorg ook de opvang van cliënten bij het gemis van familie verzorgde en dat onder zware werkomstandigheden. Ook alle lof voor de leden van de cliëntenraden, die in een korte tijd een digitale omschakeling hebben gemaakt en die zich snel hebben aangepast aan andere mogelijkheden van overleg. Laten we hopen dat in de toekomst alles wat rustiger verloopt met vooral meer direct contact met de cliënten.

Jos van Heijst, voorzitter Centrale Cliëntenraad

Professionele adviesraad in oprichting

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, is in december 2020 de professionele adviesraad (PAR) in oprichting gestart. De PAR in oprichting heeft de opdracht gekregen na te denken over de invulling vormgeving van hun rol en alvast ervaring op te doen met gevraagd en ongevraagd adviseren aan de Raad van Bestuur, directieteam en locatiemanagers. Na een half jaar, omstreeks juni 2021, krijgt de PAR een definitieve status.

Gerealiseerd in 2020:

- Belangstellenden geworven voor de PAR in oprichting en leden geselecteerd en benoemd.
- Professionele adviesraad in oprichting gestart.

Ondernemingsraad

De ondernemingsraad (OR) behartigt de collectieve belangen van medewerkers van Zorggroep Ter Weel. In 2020 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 bestuurder twee keer een deel van een OR-cursusdag bijgewoond om uitleg te geven over de wijziging van de organisatiestructuur en vragen van de OR te beantwoorden. Tussentijds is de OR geïnformeerd over of betrokken bij relevante onderwerpen voor medewerkers, zoals het testbeleid en de zorgcontinuïteit tijdens de coronacrisis.

De OR heeft in 2020 gevraagd advies uitgebracht over:

- Wijziging van de organisatiestructuur;
- Benoeming leden directieteam en locatiemanagers;
- Ingebruikname van een nieuw elektronisch cliëntendossier;
- Aangepaste bezoeksregeling op afdelingen in quarantaine, vanwege COVID-19.

Instemming is verleend over:

- FIT-formulier t.b.v. functioneringsgesprekken nieuwe stijl;
- Competentieprofiel;
- Plan van aanpak van de personeelsplanning;
- Aanbieden van periodiek medisch onderzoek;
- Herinrichting van het flexbureau;
- Thuiswerkregeling;
- Nieuwe verzuimprocedure.

Terugblik Ondernemingsraad op 2020

Als we terugkijken op het jaar 2020, dan is dit voor de OR een bijzonder intensief en soms hectisch jaar geweest. Dit had niet alleen te maken met de coronacrisis, maar ook de adviesaanvraag voor de wijziging van de organisatiestructuur. Dit jaar stond dan ook met name in het teken van die adviesaanvraag.

Met ondersteuning van onze externe adviseur zijn wij hier begin 2020 met frisse moed mee aan de slag gegaan. Het was een flinke klus, want we wilden zorgvuldig te werk gaan. We hebben veel overleggen gehad met elkaar, maar ook met de bestuurder en manager HRM. Uiteindelijk hebben wij in september een positief advies uitgebracht op de organisatieontwikkelingen.

Naast het uitbrengen van het advies, zijn we ook op andere manieren betrokken geweest bij de structuurwijziging. Zo was de OR tijdens de verschillende sessies van Ter Weel Talk onderdeel van het panel. Onze voorzitter heeft antwoord gegeven op de vragen die in de talkshows naar voren kwamen. De OR maakte tevens deel uit van verschillende adviescommissies voor de sollicitatiegesprekken t.a.v. de functies in de nieuwe structuur, zoals de directieleden en locatiemanagers.

Behalve de adviesaanvraag voor de wijziging van de organisatiestructuur hebben wij ons ook met andere thema's bezig gehouden. Zo maakten we deel uit van de werkgroep personeelsplanning en hebben we advies uitgebracht over het projectplan personeelsplanning. Daarnaast hebben wij begin van het jaar ingestemd met de aangepaste regeling studiekosten en studieverlof, het aanbieden van een persoonlijke gezondheidscheck en het aanpassen van de bezoeksregeling in quarantaine.

In 2020 zijn wij door de coronamaatregelen ook gestart met digitaal vergaderen. Dit was een behoorlijke omschakeling, maar we konden op die manier toch met elkaar en de bestuurder in gesprek blijven. Wij misten echter wel het onderlinge contact en hopen in 2021 weer fysiek bij elkaar te kunnen komen.

Elise Sinke, voorzitter ondernemingsraad



6.3 Goed bestuur en toezicht

Binnen Zorggroep Ter Weel werken we 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 zeven principes zijn als volgt:

1. De maatschappelijke doelstelling en legitimatie van de zorgorganisatie is het bieden van goede zorg aan cliënten;
2. De Raad van Bestuur en Raad van Toezicht hanteren waarden en normen die passen bij de maatschappelijke positie van de zorginstelling;
3. De zorgorganisatie schept randvoorwaarden en waarborgen voor adequate invloed van belanghebbenden;
4. De Raad van Bestuur en Raad van Toezicht zijn eenieder verantwoordelijk voor de governance van de zorgorganisatie;
5. De Raad van Bestuur bestuurt de zorgorganisatie gericht op haar maatschappelijke doelstelling;
6. De Raad van Toezicht houdt toezicht op de maatschappelijke doelstelling van de zorgorganisatie;
7. De Raad van Bestuur en Raad van Toezicht ontwikkelen permanent hun professionaliteit en deskundigheid.

6.4 Raad van Bestuur

Zorggroep Ter Weel heeft een eenhoofdige Raad van Bestuur. De Raad van Bestuur wordt 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 volgens de Wet Normering Topinkomens (WNT).

Onderwerpen in 2020:

- Gevolgen van en maatregelen ten aanzien van de coronapandemie, met thema's als zorgcontinuïteit, veiligheid en morele ondersteuning medewerkers;
- Organisatieontwikkeling en kwaliteitsverbetering aan de hand van het kwaliteitskader, met ondersteuning vanuit Waardigheid & trots Op Locatie;
- Wijziging organisatiestructuur en werving en selectie van de leden van het directieteam;
- Externe audit door Harmonisatie Kwaliteitsbeoordeling in de Zorgsector (HKZ);
- Nieuw elektronisch cliëntendossier;
- Vastgoedprojecten Ter Weel Krabbendijke, Residence 't Gasthuis Goes en Randhof Goes;
- Samenwerking binnen Netwerk zorg, Zeesav, Deltaplan Arbeidsmarkt, Taskforce Wonen en Zorg en andere strategische netwerken.

Scholing en ontwikkeling in 2020:

- Deelname aan intervisiegroep van de NVTZ;
- Beoordelingsgesprek met leden van de Raad van Toezicht;
- Webinars over ethische dilemma's coronapandemie en het belang van strategische netwerken;
- Deelname aan bijeenkomsten Zorgnetwerk Nederland.

6.5 Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht bestaat uit vijf leden. De Raad van Toezicht heeft een aantal commissies ingesteld. De remuneratiecommissie neemt namens de raad de werkgeverstaak op zich. De auditcommissie behandelt alle financiële aangelegenheden. De commissie kwaliteit, veiligheid &

gedrag ziet toe op de kwaliteit van de geleverde zorg. De commissies verrichten op de genoemde domeinen 'het voorwerk' waarna de voltallige raad snel tot besluitvorming kan komen. In 2020 heeft de Raad van Toezicht zes keer vergaderd met de Raad van Bestuur. Eenmaal is overleg gevoerd met de ondernemingsraad en centrale cliëntenraad.

De Raad van Toezicht heeft in 2020 goedkeuring verleend aan de Raad van Bestuur voor:

- Vaststelling van de jaarrekening 2019;
- Financieringsaanvraag van de nieuwbouw en renovatie van Ter Weel Krabbendijke;
- Taxatie met het oog op verkoop van landbouwgrond in eigendom van Zorggroep Ter Weel;
- Onderzoek naar de mogelijkheden voor het oprichten van een coöperatie met andere Zeeuwse instellingen voor verpleging en verzorging;
- Vaststelling van de businesscase Residence 't Gasthuis;
- Het vervullen van een nevenfunctie door de bestuurder bij een woningcorporatie per 01-01-2021;
- Vaststelling van de rolling forecasts 2020 (dynamische begroting);
- De voorbereiding voor de aankoop van locatie Randhof, inclusief het indienen van een aanvraag voor garantstelling van de financiering.

Andere onderwerpen Raad van Toezicht in 2020:

- Gevolgen en maatregelen ten aanzien van de coronapandemie;
- Organisatieontwikkeling en kwaliteitsverbetering;
- Productie, financiën en formatie;
- Bespreken management letter met de externe accountant;
- Vaststellen van de wijziging van WNT-klasse-indeling van Zorggroep Ter Weel en de bezoldiging van de bestuurder;
- Actualiseren van reglementen van de commissies van de Raad van Toezicht;
- Indexering van de bezoldiging van de Raad van Toezicht met ingang van 2021.

Terugblik Raad van Toezicht op 2020

Zoals het overzicht laat zien, hebben we als Raad van Toezicht ons in het afgelopen jaar met een aantal uiteenlopende toezichttaken beziggehouden. Los van alle reguliere onderwerpen is het verslagjaar erg bijzonder geweest als gevolg van een aantal grote ontwikkelingen.

Om te beginnen brak de coronapandemie uit die een enorme impact had op het dagelijks leven van eenieder, maar natuurlijk extra gevolgen met zich meebracht voor Zorggroep Ter Weel. Ingrijpende maatregelen waren nodig om besmettingen te voorkomen terwijl dat toch niet altijd was te vermijden. De bestuurder heeft het crisisbeleidsteam bijeengeroepen dat snel en adequaat optrad en ter plekke maatregelen nam. Wij zijn onder de indruk van de professionaliteit, de inzet en de loyaliteit van alle medewerkers die zonder te klagen door zijn gegaan. Dit in het besef dat de druk zowel psychisch als lichamelijk groot is. Psychisch omdat cliënten in quarantaine werden geplaatst terwijl menigeen niet het begrip had waarom dat gebeurde. Er waren familieleden die het contact met hun dierbare moest worden ontzegd. Helaas waren er ook sterfgevallen onder cliënten te betreuren. Deze laten een grote indruk achter. Fysieke druk werd gevoeld als gevolg van de extreme veiligheidsmaatregelen die genomen moesten worden in de vorm van maskers, speciale pakken, het telkens weer ontsmetten na het contact met cliënten. Tot op de dag van vandaag duurt deze situatie nog voort. De Raad van Toezicht sprak en spreekt de bestuurder regelmatig over de stand van zaken en informeert daarbij met name naar het welbevinden van de cliënten en de medewerkers. Voorts verstrekt de bestuurder periodieke updates over recente ontwikkeling en maatregelen.

Een andere grote ontwikkeling heeft te maken met de interne organisatie van Zorggroep Ter Weel. Eerder was er al een professionaliseringstraject voor medewerkers voor het geven en ontvangen van goede feedback. Dat is in 2020 verder doorgezet. Het streven om meer bevoegdheden en verantwoordelijkheden in de teams zelf te beleggen heeft in 2020 een belangrijke impuls gekregen met een aanpassing van de organisatiestructuur. Er is een directieteam samengesteld teneinde de bestuurder in staat te stellen de organisatie meer op hoofdlijnen aan te sturen. Ook zijn er locatiemanagers benoemd die een grote mate van beslissingsbevoegdheid en verantwoordelijkheid hebben op hun eigen locatie. Over deze veranderingen binnen de organisatie hebben wij regelmatig intensief met de bestuurder overlegd. Hieraan gerelateerde thema's, zoals scholing en ontwikkeling van personeel, waren onderwerpen van gesprek in de commissie kwaliteit, veiligheid en gedrag – naast belangrijke zorginhoudelijke onderwerpen zoals de Wet zorg en dwang. De voortgang hiervan wordt door de raad op de voet gevolgd.

Als Raad van Toezicht streven wij ook zelf naar voortdurende verbetering van ons functioneren. In 2020 hebben we een zelfevaluatie uitgevoerd. De verbeterpunten die hieruit voortkwamen hebben onder meer geleid tot effectiever vergaderen, een verbeterde afstemming tussen raad en bestuurder en een goede rolverdeling tussen de raad en de werkzame commissies.

In het verslagjaar stond de ontwikkeling van het vastgoed prominent op de agenda. Ten eerste is er renovatie en nieuwbouw gerealiseerd in de vestiging Krabbendijke. Ten tweede is er een aanzet gegeven voor de aankoop van de locatie Randhof in Goes. Ten derde is de business case behandeld en goedgekeurd met betrekking tot de sloop van het Gasthuis in Goes met vervolgens de nieuwbouw van Residence 't Gasthuis op dezelfde plaats. Deze belangrijke ontwikkelingen zijn intensief met de Raad van Toezicht besproken, niet zelden met een voorbereiding door de Auditcommissie die de financiële aspecten telkens onder de loep nam.

Het jaar 2020 is een pittig jaar geweest, voor cliënten, familieleden, personeel en leidinggevend. Wij zijn als Raad van Toezicht door de bestuurder zeer goed op de hoogte gehouden van de gang van zaken op alle relevante domeinen. Het overleg met de bestuurder is buitengewoon plezierig verlopen. Ditzelfde geldt voor het overleg met de centrale cliëntenraad en de ondernemingsraad. Deze beide gremia spreken wij doorgaans eens per jaar. De goede en opbouwende sfeer is, zeker met het oog op de ingrijpende gebeurtenissen in het afgelopen jaar, van grote waarde gebleken. De Raad van Toezicht kijkt dan ook met waardering terug op een in vele opzichten turbulent jaar waarin op professionele wijze binnen de organisatie is omgegaan met de plotselinge crisissituatie, terwijl bovendien tal van andere initiatieven zijn opgestart en uitgevoerd.

Ed Roijers, voorzitter Raad van Toezicht

Onderwerpen commissie kwaliteit, veiligheid & gedrag in 2020:

- Kwaliteitsjaarverslag 2019;
- Gevolgen en maatregelen ten aanzien van de coronapandemie ;
- Wet zorg en dwang;
- Thema's van het kwaliteitskader verpleeghuiszorg;
- Kwartaalrapportages van kwaliteit;
- Scholing en ontwikkeling van personeel;
- Externe audit door Harmonisatie Kwaliteitsbeoordeling in de Zorgsector (HKZ);
- Kwaliteitsjaarplan 2021.

De commissie heeft in 2020 vier keer vergaderd.

Onderwerpen auditcommissie in 2020:

- Jaarrekening 2019;
- Rolling forecasts en maandrapportages;
- Businesscase Residence 't Gasthuis;
- Mogelijkheid tot aankoop van locatie Randhof;
- *Management letter* naar aanleiding van de interim controle;
- Uitgaven en vergoedingen ten aanzien van de regionale COVID-noodopvang.

De commissie heeft in 2020 vier keer vergaderd.

Scholing en ontwikkeling in 2020:

- Zelfevaluatie Raad van Toezicht, zonder externe begeleiding (gehele Raad van Toezicht);
- Het dashboard voor de toezichthouder, Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in Zorg (deelname door één lid);
- Leergang voor de voorzitter van de RvT, Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in Zorg (deelname door één lid).



7. Personeel

7.1 Personeelssamenstelling

Voor 2020 had Zorggroep Ter Weel vanuit de kwaliteitsgelden een uitbreiding van 26 FTE gepland, er is een uitbreiding van 26,8 FTE gerealiseerd. Deze uitbreiding heeft voornamelijk plaats gevonden in de functie medewerker wonen. Deze medewerkers zijn nu op meerdere dagen en op verschillende diensten (ochtend, middag of avond) aanwezig. Hierdoor is er meer toezicht op de huiskamers en extra aandacht voor cliënten. De geplande uitbreiding op niveau 3 en 4 is niet gerealiseerd. Het aanbod op de arbeidsmarkt is kleiner dan de gehele vraag waardoor, vanuit het totaal bekeken, deze groei niet is gerealiseerd. Door een uitbreiding van vier FTE in de groep leerlingen blijft Zorggroep Ter Weel investeren in het opleiden van verzorgenden IG om zo op de bestaande en toekomstige tekorten in te spelen. Zorggroep Ter Weel bekijkt bewust de inzet van ZZP-ers. Naast het kostenaspect speelt ook de relatie met de cliënten en de te verrichten taken in een team hierbij een rol.

Gerealiseerd in 2020:

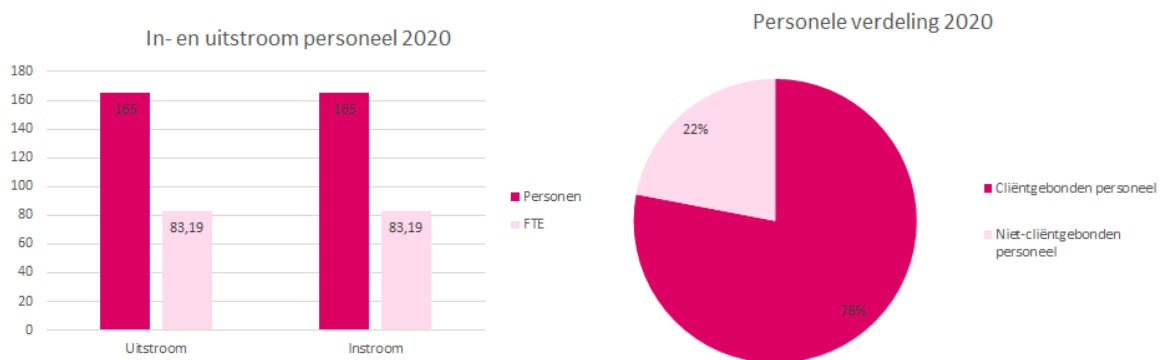
- Er is een uitgebreide procedure uitgevoerd voor de selectie van medewerkers voor de nieuwe functies in de nieuwe organisatiestructuur;
- Er is begeleiding geboden en er zijn herplaatsingsprocedures uitgevoerd voor boventallige medewerkers;
- Er is sterk ingezet op het invullen van dienstroosters en aantrekken van extra personeel tijdens de coronapandemie, onder meer voor zwaar getroffen afdelingen en voor de regionale COVID-noodopvang waarvoor Zorggroep Ter Weel een locatie beschikbaar stelde;
- Aan het flexbureau is opnieuw vormgegeven;
- Er is psychosociale opvang en ondersteuning verzorgd voor medewerkers die klachten ervaren als gevolg van de maatregelen en effecten van de coronapandemie;
- De afdeling Finance & Control is gestart met opstellen formatieplaatsenplan per zorgafdeling op basis van het Boerma-model, verdere uitwerking volgt in 2021;
- Er is deelgenomen aan diverse werkgroepen van het Deltaplan Arbeidsmarkt en Thuis in het Zeeuwse verpleeghuis van het Netwerk Zorg.

Aantal medewerkers op 31 december 2020

Aantal medewerkers in loondienst (incl. leerlingen BBL)	1132
Aantal fte medewerkers in loondienst (incl. leerlingen BBL)	554,62
Aantal stagiaires	77
Aantal vrijwilligers	760

Specificaties medewerkers verzorging en verpleging op 31 december 2020

Functie	Aantal personen	Aantal FTE
Specialist ouderengeneeskunde/basisarts	4	3,22
Psycholoog	2	1,67
Physician assistant	1	1
Verpleegkundige hbo	24	12,70
Verpleegkundige mbo	17	4,64
IG-verzorgende	165	91,53
Verzorgende/helpende	435	213,67
Zorghulp	93	18,65



7.2 Leren en ontwikkelen

Net als op veel andere vlakken heeft de coronapandemie veel gevolgen gehad voor HRM-activiteiten. Veel geplande activiteiten voor scholing, deskundigheidsbevordering, klinische lessen etc. kwamen stil te liggen. Enerzijds doordat de druk op de zorg dusdanig hoog was dat alle aandacht daar naartoe ging. Anderzijds doordat fysiek samenkomen, zoals gebruikelijk, ineens niet meer wenselijk of mogelijk was vanwege besmettingsgevaar. Binnen Zorggroep Ter Weel hebben we steeds kritisch de afweging gemaakt welke vormen van scholing wél doorgang moesten vinden. Zo zijn (bij)scholingen over verpleegtechnische handelingen en BHV wel in aangepaste vorm doorgegaan.

Gerealiseerd in 2020:

- De noodzakelijke scholingen zijn zoveel als mogelijk – in aangepaste vorm – gecontinueerd;
- Er is een nieuw gespreksformulier ontwikkeld en in gebruik genomen voor individuele coaching van medewerkers via het jaarlijkse functioneringsgesprek: het formulier Functioneren, Inzetbaarheid en Talent & toekomst (FIT);
- Opleiding aangeboden voor de medewerkers op de regionale COVID-noodopvang;
- Ontwikkeltrajecten, trainingen en workshops zijn voorbereid ter bevordering van het creëren van meer regie en meer zelforganisatie bij leidinggevend en teams.

7.3 HRM-faciliteiten

Medewerkers toerusten, ondersteunen en faciliteren is een van de taken van HRM. De wijze waarop dat gebeurt kan variëren van het inrichten van gebruiksvriendelijke personeelssystemen tot het overhandigen van een attentie als steuntje in de rug in moeilijke tijden.

Gerealiseerd in 2020:

- Het personeelsinformatiesysteem is geoptimaliseerd en processen personeelsadministratie zijn gedigitaliseerd, waaronder het opstellen en ondertekenen van arbeidscontracten;
- Periodiek medisch onderzoek is voorbereid en aangeboden aan medewerkers;
- De thuiswerkregeling (niet corona gerelateerd) is ontwikkeld;
- Een nieuwe verzuimprocedure is opgesteld met meer ruimte voor de eigen regie van medewerkers.

8. Hulpbronnen en middelen

8.1 Vastgoed

De afgelopen jaren heeft Zorggroep Ter Weel fors geïnvesteerd in vastgoed: een groot deel van de locaties werd herontwikkeld. Ruimte voor welbevinden houdt immers ook in dat woon- en verblijfslocaties voor cliënten comfortabel zijn. Ze zijn toe- en uitgerust voor de zorg die er geleverd wordt of in de toekomst geleverd moet kunnen worden. In 2020 heeft een deel van Ter Weel Krabbendijke een metamorfose ondergaan. De komende jaren wordt locatie Gasthuis in Goes in twee fases afgebroken en nieuw teruggebouwd, waarna het Residence 't Gasthuis gaat heten. Op locatie Randhof vindt de komende jaren noodzakelijk onderhoud plaats en wordt een plan uitgewerkt voor herontwikkeling.

Gerealiseerd in 2020:

- De verouderde zorgappartementen van Ter Weel Krabbendijke zijn gerenoveerd en ingericht voor een nieuw zorgconcept, gericht op zo lang mogelijk zelfstandig wonen;
- De hal, het restaurant en dagbestedingsruimte van Ter Weel Krabbendijke zijn gerenoveerd en uitgebreid met een multifunctionele zaal;
- Er is een businesscase opgesteld en een financieringsaanvraag voorbereid voor de volledige vernieuwing van locatie Gasthuis;
- Er zijn voorbereidingen getroffen voor de aankoop van locatie Randhof van Habion (huurpand).

8.2 ICT-toepassingen

In 2020 was een innovatie budget van 488.000 euro opgenomen. In werkelijkheid is 100.000 euro uitgegeven. De reden is dat diverse projecten zijn doorgeschoven naar 2021. Oorzaken zijn gelegen in corona en organisatieontwikkelingen. Deze ontwikkelingen gaven nieuwe inzichten en andere prioriteiten op de geplande innovaties.

Gerealiseerd in 2020:

- Voorbereidingen getroffen voor de inrichting en ingebruikname van een nieuw elektronisch cliëntendossier. Er is gekozen voor een leverancier die ook aan andere regionale zorginstellingen hierin faciliteert;
- Sharepoint is geïmplementeerd, een interne website waar alle applicaties aan zijn verbonden en medewerkers samen aan documenten kunnen werken. Zij zijn hiervoor opgeleid;
- Beveiligd printen is voor alle medewerkers gerealiseerd;
- Het vervangen van de domein controller server is gecombineerd met het veilig digitaal kunnen thuiswerken, dat vanwege de coronacrisis prioriteit kreeg. De domein controller server zorgt voor een beveiligde verbinding van mobiele apparaten;
- De verdere uitrol digitaal aftekenen medicijngebruik (N-care) is in 2020 niet gerealiseerd. Dit was gepland voor het bestellen en leveren van medicijnen voor cliënten in verpleeghuizen. Echter de leveranciers werken met andere systemen dan N-care waardoor digitale afstemming niet mogelijk was.

8.3 Materialen, hulpmiddelen en facilitaire zaken

Meer ondersteuning voor het zorgproces en meer verbinding tussen zorgmedewerkers en medewerkers uit ondersteunende diensten. Dat was een sterke wens die naar voren kwam in de scan die in het kader van Waardigheid & trots Op Locatie in 2019 werd uitgevoerd. Die wens beschouwen we inmiddels als noodzakelijk om daadwerkelijk meer ruimte voor welbevinden te

creëren voor cliënt én medewerker. Een optimale ondersteuning van het zorgproces begint met het luisteren naar en verkennen van elkaars vraagstukken, wensen, standpunten en oplossingsrichtingen.

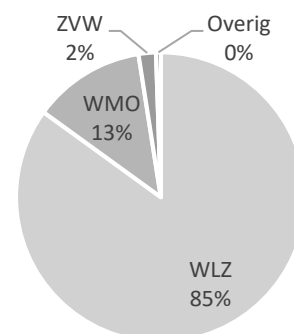
Gerealiseerd in 2020:

- Zorgmedewerkers, medewerkers voedingsdienst, vrijwilligers en leden van cliëntenraden zijn in elf ambassadeursgroepen methodisch in gesprek met elkaar gegaan over het onderwerp *Voeding*. Het onderwerp *Familieparticipatie* stond op de planning, maar is door de gevolgen van de coronapandemie nog niet aan bod gekomen;
- Er is een voorstel uitgewerkt voor integratie van het concept ambassadeursgroepen (inclusief de bottom-up uitwerking van initiatieven) in de nieuwe organisatiestructuur en organisatieontwikkeling in 2021;
- Medewerkers uit de ondersteunende diensten zijn ingezet op de zorgafdelingen om de zorgmedewerkers te ondersteunen. Met name de linnenkamer heeft tijdens de eerste lock down alle was van de cliënten gedaan die anders door familie werd verzorgd.



8.4 Financiën

Zorggroep Ter Weel heeft in 2020 een positief resultaat (winst) behaald van € 268.449. In totaal ontving Zorggroep Ter Weel € 50.416.003 aan inkomsten. Het grootste deel daarvan is afkomstig uit zorgprestaties vanuit de wet langdurige zorg (85%).



Verdeling opbrengsten zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning

Wet langdurige zorg (Wlz)	
zorgzwaartepakketten, volledig pakket thuis, vergoeding zorg aan cliënten COVID-19, kwaliteitsbudget, extramurale zorg Wlz, vergoeding extreem dure geneesmiddelen	42.747.155
Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo)	
beschermde wonen, begeleiding, pilot dagbesteding, kort verblijf Wmo	6.405.667
Zorgverzekeringswet (Zvw)	
wijkverpleging/zorg thuis, eerstelijns verblijf	989.492
Overige zorgprestaties (Overig)	
fysiotherapie, ergotherapie en logopedie aan anderen dan intramurale cliënten	273.689
Totaal	50.416.003

Belangrijke ontwikkelingen in 2020 die invloed hebben gehad op de jaarrekening:

- Er waren extra kosten vanwege te nemen coronamaatregelen, inhuur van extra personeel vanwege een hoog ziekteverzuim en het beschikbaar stellen van een locatie en andere middelen voor de regionale COVID-noodopvang in De Veste;
- De overige opbrengsten zijn gedaald door de sluiting van de restaurants vanwege corona en door minder huur- en serviceopbrengsten vanwege van een teruglopend aantal cliënten verzorgd wonen;
- De toename in personeelskosten worden vooral veroorzaakt door het aantrekken van nieuw personeel als gevolg van het toegezegde Kwaliteitsbudget Verzorging en Verpleging;
- De toename van de afschrijvingskosten wordt veroorzaakt door de afschrijving van de tijdelijke huisvesting van de locatie Ter Weel Krabbendijke en investeringen in domotica, vervanging verpleegbedden en aanschaf bedrijfskleding voor de zorgmedewerkers;
- In de post overige bedrijfskosten is een bedrag van € 550.000 patiënt- en cliëntgebonden kosten opgenomen die gerelateerd zijn aan coronamaatregelen.

Er is nog enige onzekerheid over de definitieve hoogte van de opbrengst indicatie Wlz-GGZ. Daarnaast is Zorggroep Ter Weel in gesprek met het zorgkantoor over de definitieve toekenning van de kwaliteitsgelden en vergoeding van de corona gerelateerde materiële kosten. Ook dit kan nog invloed hebben op het uiteindelijke resultaat over 2020. Ondanks deze onzekerheden zijn we van mening dat de financiële gevolgen van de coronacrisis geen risico vormen voor de continuïteit van Zorggroep Ter Weel op langere termijn. De huidige liquiditeitspositie en de liquiditeitsprognose voor de komende perioden is vooralsnog voldoende om een gezonde bedrijfsvoering te kunnen garanderen.

Bedrijfsopbrengsten en bedrijfslasten	2020	2019
Bedrijfsopbrengsten		
Opbrengsten zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning	50.416.003	46.208.808
Subsidies	403.505	191.868
Overige bedrijfsopbrengsten	2.087.621	2.871.676
TOTAAL bedrijfsopbrengsten	55.744.778	49.272.352
Bedrijfslasten		
Personeelskosten	34.782.528	32.189.776
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	4.644.516	4.466.229
Overige bedrijfskosten	12.430.244	11.393.647
TOTAAL bedrijfslasten	54.056.738	48.049.652
Bedrijfsresultaat	1.688.040	1.222.700
Financiële baten en lasten (rente)	-781.392	-844.618
RESULTAAT voor boekjaar	906.648	378.082
Resultaatbestemming toevoeging aan/onttrekking van:		
Reserve aanvaardbare kosten	306.145	972.954
Bestemmingsreserve herontwikkeling Gasthuis	150.000	0
Bestemmingsreserve onderhoud	0	-670.288
Algemene / overige reserves	-187.696	75.416
	268.449	378.082

8.5 Samenwerkingsvormen

Zorggroep Ter Weel is op bestuurlijk niveau aangesloten bij diverse Zeeuwse zorgnetwerken. Binnen de netwerken worden regionale visies en plannen gemaakt op basis van ontwikkelingen en trends in de sector. Deze netwerken zijn:

- *Netwerk Zorg 'Thuis in het Zeeuwse Verpleeghuis'*, met als doel een gemeenschappelijke taal en kompas voor de ouderenzorg te ontwikkelen voor het toekomstige handelen van de instellingen voor verzorging en verpleging in Zeeland;
- *Zeeuws Samenwerkingsverband (ZeeSaV)*, met als doel een aantal onderwerpen uit het Netwerk Zorg in versnelling te brengen en gemeenschappelijke knelpunten op te lossen;
- *Zeeuwse Zorg Coalitie* (via vertegenwoordiging door SVRZ), met als doel de integrale zorg en samenwerking in de keten te verbeteren en bevorderen;
- *Deltaplan Arbeidsmarkt Zorg en Welzijn*, met als doel beter zicht te krijgen op de in-, uit- en doorstroom van zorgpersoneel in Zeeland, personeelstekorten aan te pakken, en de praktijk en het onderwijs nog beter op elkaar te laten aansluiten;
- *Taskforce Wonen & Zorg*, met als doel in 2021 de opgaven van de Zeeuwse gemeenten op het gebied van wonen en zorg in kaart te brengen en daarover een gezamenlijke visie te vormen en afspraken te maken;
- *Anders werken in de Zorg*, met als doel samen kansrijke innovatieve technologieën voor de zorg te selecteren, proberen en van elkaar te leren;
- *Academische Werkplaats voor Ouderen*, met als doel wetenschappelijk onderzoek in de ouderenzorg te stimuleren door intensieve samenwerkingsprojecten met de Roosevelt Academy en de Hogeschool Zeeland;
- *Zeeuwse Zorgschakels*, met als doel het gezamenlijk inzetten van casemanagers dementie in de thuissituatie en het vormgeven van een drietal kennisnetwerken op het gebied van dementie, hersenletsel en palliatieve zorg (20 zorgorganisaties zijn deelnemer aan dit netwerk).

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.

Gerealiseerd in 2020:

- Zorggroep Ter Weel is aangesloten bij het innovatieproject Anders werken in de Zorg en vertegenwoordigt hierin de andere VVT-instellingen in Zeeland;
- Ten tijde van de coronacrisis is samenwerking tussen de Zeeuwse VVT-instellingen verstevigd, zich uitend in onder meer gezamenlijke afspraken over beleid en gezamenlijke communicatie (de oprichting van een coöperatie gaat in 2021 verder onderzocht worden);
- Zorggroep Ter Weel heeft voor de regio Zeeland een regionale COVID-noodopvang vorm gegeven in De Veste, waarvoor Zorggroep Ter Weel de coördinatie, personeel en andere middelen ter beschikking heeft gesteld. De andere zorgorganisaties leverden hier ook personele inzet aan;
- De opzet van één Zeeuwse Zorgcentrale (personenalarmering en bereikbaarheid buiten kantooruren) wordt verder uitgewerkt.

9. Gebruik van informatie

9.1 Cliëntervaringen

Cliënttevredenheidsonderzoek

Zorggroep Ter Weel voert zelf een eigen cliënttevredenheidsonderzoek (CTO) uit. In 2019 is dit onderzoek bij alle cliënten uitgezet. Deze uitvraag liep door in het eerste kwartaal van 2020. In het tweede kwartaal van 2020 hebben alle teamleiders rapportages ontvangen van de resultaten van deze onderzoeken.

In het CTO is de aanbevelingsvraag: 'Hoe waarschijnlijk is het dat u Zorggroep Ter Weel aanbeveelt bij familie/vrienden?' Deze vraag wordt beantwoord op een schaal van 0 t/m 10. Uit de score op deze vraag komt de Net Promoter Score (NPS)¹ voort. Tevens wordt het gemiddelde cijfer dat men op deze vraag geeft, weergegeven (gem. cijfer NPS). Ook wordt aan de respondenten gevraagd een algemeen cijfer voor de locatie/afdeling te geven. Dit is een score van 1 t/m 10. De resultaten voor de gehele organisatie van dit onderzoek waren:

- Gemiddelde score NPS: 30,25%;
- Gemiddeld cijfer NPS: 8,0;
- Gemiddeld cijfer tevredenheid: 8,2.

De betreffende teams kunnen in de rapportage zien waar de cliënten tevreden en minder tevreden over zijn. Met de ontwikkelpunten die door de cliënten/hun naasten zijn aangegeven, zijn de teams aan de slag gegaan.

ZorgkaartNederland

Zorggroep Ter Weel heeft voor de rest van 2020 de cliënttevredenheid gemonitord middels de beoordelingen op ZorgkaartNederland, omdat we gezien de bijzondere omstandigheden cliënten, naasten en medewerkers niet wilden belasten met een onderzoek. In het vierde kwartaal is middels brieven en e-mails aan cliënten en naasten gevraagd een beoordeling te geven op ZorgkaartNederland. Hieraan voorafgaand is geïnventariseerd of cliënten zelf in staat waren om een beoordeling achter te laten of dat hiervoor de eerste contactpersoon benaderd moest worden.



De beoordelingen op ZorgkaartNederland zijn in 2020 over het algemeen positief. In 2020 is Zorggroep Ter Weel als volgt beoordeeld:

	Gem. cijfer Q4 4/1/21	Gem. cijfer Q3 1/10/20	NPS% 4/1/21	Totaal aantal respondenten 4/1/21
Zorggroep Ter Weel	8,8	8,8	98%	133
Ter Weel Goes	8,8	8,7	98%	45
Sint Maarten in de Groe	9,1	9,1	-	18
Randhof	8,3	8,4	-	16
Gasthuis	8,4	8,7	-	6
Moerzicht	9,2	9,4	-	22
Maria-Oord	8,2	7,8	-	7
De nieuwe Vliedberg	8,8	8,8	-	5
Hof Cruninghe	8,6	8,8	-	4
Ter Weel Krabbendijke	8,5	8,2	-	10

In 2021 wordt opnieuw bekeken hoe cliëntervaringen uitgevraagd gaan worden en hoe deze beoordelingen verder gebruikt kunnen worden om de kwaliteit van de zorg- en dienstverlening te verbeteren.

9.2 Kwaliteitsindicatoren

Jaarlijks worden kwaliteitsindicatoren verzameld. In 2020 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.

De eerste drie indicatoren zijn voor alle organisaties verplicht en 'Middelen en maatregelen rond vrijheid' en 'Werken aan vrijheidsbevordering' zijn twee keuze-indicatoren. Zorggroep Ter Weel heeft voor deze indicatoren gekozen, omdat deze te maken hebben met de Wet zorg en dwang. Een belangrijk onderwerp dat als aandachtspunt uit de scan van Waardigheid & trots Op Locatie kwam, was de medicatieveiligheid. Zorggroep Ter Weel was op de afdelingen zonder behandeling al bezig met het verbeteren van het toedienstelsel.

Gerealiseerd in 2020:

- Op één van de locaties wordt al gewerkt met digitaal aftekenen. In 2020 is er nog een locatie/afdeling gaan werken middels het digitale toedienregistratiesysteem. Door corona hebben de andere locaties besloten deze werkwijze pas in 2021 te implementeren;
- Een aantal teams is met ondersteuning van coaches vanuit het ondersteuningsprogramma Waardigheid & trots Op Locatie aan de slag gegaan met het verbeteren van de medicatieveiligheid. In deze teams zijn medicatie-aandachtvelders aangesteld. De medicatie-aandachtvelders hebben samen met de coaches medicatie-audits uitgevoerd en op de verbeterpunten uit deze audits is door hen een verbeterplan opgesteld;
- Er is een themagroep *Medicatieveiligheid* gestart vanuit het ondersteuningsprogramma Waardigheid & trots Op Locatie. De werkgroep is organisatiebreed aan de slag gegaan met dit thema en heeft kritisch gekeken naar de protocollen t.a.v. dit thema en deze herzien waar

nodig. In 2021 worden deze protocollen bij de medewerkers onder de aandacht gebracht met als doelen duidelijke inhoud en eenduidig werken;

- Het intern auditteam van Zorggroep Ter Weel heeft onder begeleiding van een beleidsmedewerker kwaliteit en met ondersteuning van een coach van Waardigheid & trots Op Locatie een medicatie-audit uitgevoerd op vier afdelingen/locaties. Zie ook paragraaf 5.4.

9.3 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. Denk bijvoorbeeld aan resultaten van interne en externe audits. Als onderdeel van de organisatieontwikkeling zal Zorggroep Ter Weel vanaf 2021 de beschikbare informatie in de organisatie beter in kaart brengen, inzichtelijk maken, met elkaar verbinden en op een cyclische manier gebruiken om resultaten op diverse gebieden te monitoren en bij te sturen.

Gerealiseerd in 2020:

- De mogelijkheden voor doorontwikkeling van (kwaliteits)dashboard zijn onderzocht. Er is pas op de plaats gemaakt vanwege het inventariseren van informatiebehoeften van leidinggevenden in de nieuwe structuur;
- Voorbereidingen zijn getroffen voor een vernieuwde planning & control-cyclus;
- Er is een audit kwaliteitsmanagement door Harmonisatie Kwaliteitsbeoordeling in de Zorgsector (HKZ) uitgevoerd, resulterend in adviezen voor verbetering en verlenging van het kwaliteitscertificaat;
- Audit e-health/informatie- en communicatietechnologie door Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ) uitgevoerd, resulterend in een vervolgactie en adviezen voor verbetering.

10. Vooruitblik 2021

In 2021 staat de verdere ontwikkeling van meer regie en meer ruimte voor cliënten en medewerkers centraal. Ook in 2021 krijgen we daarbij ondersteuning van coaches vanuit Waardigheid & trots Op Locatie. Immers, het wijzigen van de organisatiestructuur in 2020 was slechts een middel om een wijziging in leiderschap en cultuur te realiseren en dit zichtbaar te maken in gedrag. Het gegeven dat we deze ontwikkeling in gang gezet hebben ten tijde van de coronapandemie mag gerust een prestatie van formaat genoemd worden. In 2021 gaan we dit zorgvuldig implementeren en borgen waardoor de nieuwe structuur als een jas gaat passen bij het vormgeven van meer regie bij de medewerker en de cliënt. In het kwaliteitsjaarplan 2021 staan de speerpunten beschreven die nauw met deze organisatieontwikkeling samenhangen en passen bij het gedachtegoed van het kwaliteitskader verpleeghuiszorg:

- Ontwikkeling nieuwe zorgconcepten, passend bij persoonsgerichte zorg en ondersteuning;
- Verder integreren van wonen en welzijn;
- Zelforganiserende teams: meer bevoegdheden voor medewerkers, met processen, systemen en faciliteiten die dit mogelijk maken;
- Samen leren en verbeteren;
- Zorgproces verstevigen voor meer regie en gemak voor cliënt, naaste en medewerker;
- Continu aandacht voor veiligheid.

Daarnaast heeft ook de nog voortdurende coronapandemie zijn effecten op de inspanningen en resultaten. Samen met de organisatieontwikkeling en alles wat daarbij komt kijken, betekent dat een flinke opgave voor de medewerkers en organisatie. Een reden te meer successen te vieren en medewerkers te ondersteunen wanneer dat nodig is. Het is zaak de inspanningen en gevolgen goed te monitoren, te evalueren en bij te sturen waar nodig. Zo leren en verbeteren we samen.

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

Bijlagen

Bijlage 1 Samenstelling Raad van Bestuur

Samenstelling Raad van Bestuur op 31 december 2020		
Naam	Functie	Nevenfuncties
Mw. Drs. J.A. Traas	bestuurder	Bestuurder Stichting Ouderenhuisvesting Gasthuis

Bijlage 2 Samenstelling Raad van Toezicht

Samenstelling Raad van Toezicht op 31 december 2020		
Naam en functie in RvT	Functie in RvT	Hoofdfunctie en nevenfuncties
Dhr. mr. E.C. Roijers , Voorzitter RvT	Hoofdfunctie: • Manager HRM Hogeschool Rotterdam Nevenfuncties: • Lid Raad van Toezicht Scholengemeenschap Pontes • Voorzitter belanghebbendenorgaan Kring Holland Casino Algemeen Pensioenfonds Stap • Docent LOI • Voorzitter Raad van Toezicht St. Ouderenhuisvesting Gasthuis • Moderator HR Directors bij CV Connect • Bestuurslid Steunstichting Interport • Bestuurslid Diabeter Foundation	
Dhr. drs. M.W. Bakker, lid RvT en lid auditcommissie	Hoofdfunctie: • Teammanager Bedrijfsvoering bij NV REWIN West Brabant Nevenfuncties: • Lid Raad van Toezicht St SOVOR (Jan Tinbergen College) • Lid Raad van Toezicht St. Samenwerkingsverband passend onderwijs Brabantse Wal • Lid Raad van Toezicht St. Ouderenhuisvesting Gasthuis	
Mw. J.A. Treffers- Lepoeter, vice-voorzitter en lid commissie kwaliteit, veiligheid en gedrag	Nevenfuncties: • Voorzitter Raad van Toezicht Zorgplein Maaswaarden • Voorzitter bestuur SHIVA • Lid raad van commissarissen Saamborgh • Coördinator St. Vrijstad Culemborg, zwemmen met kinderen met een beperking • Lid Raad van Toezicht St. Ouderenhuisvesting Gasthuis	

Mw. A.A. van de Meene, lid RvT en lid commissie kwaliteit, veiligheid en gedrag	Hoofdfunctie: - Algemeen directeur St. Begraafplaatsen en Crematoria Zoom- en Zegestede Nevenfuncties: - Lid Raad van Toezicht GGz Breburg - Lid Stichting Bezoekerscentrum Militaire erevelden Bergen op Zoom - Bestuurslid Werkgeversvereniging Nederlandse Crematoria - Penningmeester Stichting Stiltemonumenten - Lid Raad van Toezicht St. Ouderenhuisvesting Gasthuis
Dhr. dr. J.M.D. Koster, lid RvT en lid auditcommissie	Hoofdfunctie: - Senior Partner Holland Consulting Group Nevenfuncties: - Lid raad van commissarissen Oasen N.V. - Gastdocent Nyenrode Business Universiteit - Lid Visitatiecommissie Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie - Lid Raad van Toezicht St. Ouderenhuisvesting Gasthuis
