Kwaliteitsjaar-plan 2021

Zorggroep Ter Weel

Inhoudsopgave

Inleiding **2**

Samenvatting **3**

1. Profiel van de organisatie **4**

1.1 Missie en visie 4

1.2 Zorgaanbod 5

1.3 Doelgroepen 7

1.4 Type zorgverlening 9

2. Profiel personeelssamenstelling **11**

2.1 Aantal medewerkers en vrijwilligers per locatie en verdeling functies 11

2.2 In- en uitstroomcijfers 13

2.3 Ratio personele kosten versus opbrengsten 14

3. Kwaliteit en veiligheid **15**

3.1 Ontwikkeling nieuwe zorgconcepten 16

3.2 Verder integreren van wonen en welzijn 19

3.3 Zelforganiserende teams: meer bevoegdheden en verantwoordelijkheden voor medewerkers 22

3.4 Samen leren en verbeteren 23

3.5 Zorgproces verstevigen voor meer regie en gemak voor cliënt, naaste en medewerker 26

3.6 Continu aandacht voor veiligheid 28

4. Ontwikkelplannen **31**

5. Kwaliteitsgelden **32**

5.1 Personeel 32

5.2 Innovatie 33

Woordenlijst en afkortingen **36**

Bijlage 1 Aantal medewerkers en vrijwilligers per locatie en verdeling functies **37**

Bijlage 2 Ontwikkelplannen locaties/afdelingen ..... **aparte bijlage**

Inleiding

Afgelopen jaar, 2020, is waarschijnlijk voor velen niet (geheel) verlopen zoals was gepland. De impact van het coronavirus had niemand voorzien. Ook voor Zorggroep Ter Weel betekende de komst van het coronavirus dat er maatregelen getroffen moesten worden om het virus buiten de locaties te houden. Al snel kon bezoek nog maar beperkt ontvangen worden, mochten ook vrijwilligers niet meer of beperkt op de locaties komen, werd de zorg zwaarder onder andere door het werken in beschermende kleding en moesten medewerkers voor wie dat mogelijk was, thuis werken. Helaas werden ook binnen onze organisatie cliënten en medewerkers getroffen door het virus.
Alle maatregelen, de verhoogde werkdruk en bijkomende werkzaamheden zorgden ervoor dat prioriteiten en planningen verschoven moesten worden. Zo ook de planningen van de beschreven doelen en activiteiten in het kwaliteitsjaarplan 2020 en de bijbehorende ontwikkelplannen van de afdelingen/locaties.

Mede door de komst van het coronavirus is 2020 voor Zorggroep Ter Weel een bewogen jaar geweest. In 2020 is de organisatie gestart met een organisatieontwikkeling ten aanzien van zowel de cultuur als de structuur. Ondersteuning voor deze ontwikkelingen is mede geboden door een kwaliteitstraject van het overheidsprogramma 'Waardigheid & Trots op Locatie'. Deelname aan dit programma heeft ertoe geleid dat Zorggroep Ter Weel met de start van 2020 ondersteuning heeft gekregen van vijf externe coaches.

In 2021 zet Zorggroep Ter Weel de plannen en ontwikkelingen van 2020 voort. Het jaar 2021 zal in het teken staan van verder samen ontwikkelen, ten aanzien van de cultuur en de structuur met bijbehorende ontwikkeltrajecten, maar ook ten aanzien van nieuwe zorgconcepten, innovatie en samenwerking. Dit alles met het doel de ruimte voor welbevinden van de cliënt verder te vergroten. Deze organisatieontwikkelingen, organisatiebreed en op de afdelingen/locaties, vormen dan ook de input voor het kwaliteitsjaarplan 2021.

Dit document geeft eerst een beschrijving van de doelstellingen en kerncijfers van Zorggroep Ter Weel. Vervolgens volgt een beschrijving van de thema's waar de organisatie in 2021 mee aan de slag zal gaan. Afsluitend zijn de ontwikkelplannen van de afdelingen/locaties bijgevoegd en wordt een verantwoording gegeven van de bestedingen van de kwaliteitsgelden.

Het kwaliteitsjaarplan 2021 voldoet aan de eisen uit het Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg en aan de kwaliteitseisen die de gemeenten in de Oosterschelderegio stellen als voorwaarden bij de uitvoering van diensten in het kader van Wmo.

Voor het opstellen van het kwaliteitsjaarplan 2021 heeft Zorggroep Ter Weel medewerkers gevraagd input te leveren voor de ontwikkelpunten voor het komende jaar. Tevens is de Centrale Cliëntenraad betrokken bij het opstellen van het plan. Daarnaast heeft Zorggroep Ter Weel de collega-organisaties, SVRZ en Zorgstroom, gevraagd te reflecteren op het kwaliteitsjaarplan 2021.

Samenvatting

Zorggroep Ter Weel wil zich verder ontwikkelen tot een ondernemende, transparante, gastvrije, flexibele en financieel gezonde 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. In 2020 is een beweging in gang gezet naar meer ruimte en regie voor medewerkers, met als doel: meer ruimte voor welbevinden voor de cliënt. Om deze beweging verder vorm te geven richt Zorggroep Ter Weel zich in 2021 op de volgende speerpunten:

- **Ontwikkeling nieuwe zorgconcepten,** zoals een totaalpakket van in intensiteit oplopende zorgvormen in een kleine dorpskern (Ter Weel Krabbendijke) of gespecialiseerde afdeling voor een specifieke doelgroep (Parkinsonafdeling Abbekinderspark).
- **Verder integreren van wonen en welzijn**, met aandacht voor onder meer zinvolle tijdsbesteding van cliënten, levensvragen, familieparticipatie en palliatieve terminale zorg.
- **Zelforganiserende teams**, door meer bevoegdheden, verantwoordelijkheden en eigenaarschap aan medewerkers toe te kennen, in navolging van de aanpassing van de organisatiestructuur.
- **Samen leren en verbeteren**, door knelpunten te bespreken, te luisteren naar elkaars motieven, gebruik te maken van elkaars expertise en gezamenlijk tot oplossingen te komen – tussen cliënt en medewerker, medewerker en naaste of medewerkers onderling; over locatie specifieke onderwerpen of organisatiebrede thema's.
- **Verstevigen van het zorgproces**, door het in gebruik nemen van een nieuw elektronisch cliëntendossier, te werken aan specifiekere zorgplannen, nieuwe software in te zetten voor bijv. het melden en opvolgen van incidenten, en het opnameproces van cliënten te herzien.
- **Continu aandacht voor veiligheid**, door samen te leren en ontwikkelen, elkaar aan te durven spreken en procedures en verantwoordelijkheden rondom veiligheid af te stemmen op de nieuwe organisatiestructuur.

In 2020 is vanuit het overheidsprogramma Waardigheid en Trots op locatie een kwaliteitstraject gestart. Vijf externe coaches ondersteunen de organisatie bij de ontwikkelingen ten aanzien van de thema's van het kwaliteitskader, de veranderende cultuur en structuur. Dit traject wordt in 2021 voortgezet.

De teams gaan aan de slag met de ontwikkelplannen van hun afdeling/locatie. Als voorbereiding op 2021 zijn met alle teamleiders zorg en welzijn gesprekken gevoerd over de thema's en ontwikkelpunten waar de teams in 2021 aan kunnen werken. Verdere uitwerking hiervan is te lezen in hoofdstuk 4. Omdat de afdelingen/locaties vanaf 1 januari 2021 aangestuurd worden door locatiemanagers, zal in het eerste kwartaal van 2021 met de teams en de locatiemanagers aandacht besteed worden aan concretisering van de ontwikkelplannen.

1. Profiel van de organisatie

Zorggroep Ter Weel is met negen woonzorgcentra centraal gevestigd in het **hart** van Zeeland en biedt als een gastvrije en ondernemende organisatie met een maatschappelijke verantwoording, warme en professionele zorg, gericht op het **hart** van de kwetsbare ouderen in en rondom de woonzorgcentra. Goed opgeleide en toegeruste professionals leveren deze zorg met een toegewijd **hart** voor de zorg.

1.1 Missie en visie

Missie
Zorggroep Ter Weel wil zich verder ontwikkelen tot een ondernemende, transparante, gastvrije, flexibele en financieel gezonde 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 zijn/haar 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 de principes van '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/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. Zorg moet gericht zijn op het bevorderen of in stand houden van de kwaliteit van leven, vanuit het perspectief van de cliënt. Het gaat om zijn/haar welbevinden in een kwetsbare fase van het leven. Dat is waar Zorggroep Ter Weelde afgelopen jaren als organisatie veel stappen in heeft gezet. Er zijn kleinschalige woongroepen, er is meer privacy voor onze cliënten en meer tijd en ruimte voor welzijn en gastvrijheid. Ook in 2021 wil Zorggroep Ter Weel 'Ruimte voor Welbevinden' voor cliënten verder bevorderen, door meer ruimte en regie te geven aan zorgmedewerkers en zorgteams.

Aan de Ruimte voor Welbevinden van de cliënt dragen verschillende partijen bij:

- **Mantelzorgers:** De mantelzorger heeft een grote rol in het welbevinden van de cliënt. Hij of zij kent de cliënt goed en kan Zorggroep Ter Weel meer vertellen over de privésituatie, de interesses en de behoeften. Mantelzorgers kunnen vaak ook een deel van de sociale zorg op zich nemen.

- **Vrijwilligers:** Als het gaat om sociale zorg, doen de vrijwilligers van Zorggroep Ter Weel veel. Met een toegewijd hart zorgen ze ervoor dat de cliënten zich goed voelen: een gevoel van welbevinden.
- **Professionals:** De professionals die werkzaam zijn bij Zorggroep Ter Weel hebben allen een rol in het bevorderen van het welbevinden van de cliënt. Dit zijn professionals voor lichamelijke en medische zorg, maar ook professionele welzijnscoaches en –medewerkers. Juist vanuit de samenwerking tussen deze verschillende disciplines ontstaan mooie initiatieven die de ruimte voor welbevinden bevorderen.
- **Directie en ondersteuning:** De directie zorgt ervoor dat het financieel en op een verantwoorde manier mogelijk is om iedereen in zijn of haar behoeften te voorzien. De ondersteunende diensten zorgen ervoor dat de randvoorwaarden, om een prettig verblijf te ervaren en te realiseren, kloppen.

1.2 Zorgaanbod

Zorggroep Ter Weel biedt zorg voor iedereen. Of dit nu zorg aan huis is of zorg binnen een van de woonzorgcentra van Zorggroep Ter Weel. Daarnaast kan men bij Zorggroep Ter Weel terecht voor diverse aanvullende zorgdiensten.

Wonen bij Zorggroep Ter Weel

Zorggroep Ter Weel ondersteunt ouderen op het gebied van zelfredzaamheid, zodat zij zo lang mogelijk zelfstandig kunnen blijven leven. Indien opname in één van de woonzorgcentra noodzakelijk is, blijft de cliënt en diens familie in regie. Dit om deze periode zo aangenaam mogelijk te beleven, binnen de begeleidings- en behandelmogelijkheden die er zijn.

Zorggroep Ter Weel beschikt over negen woonzorgcentra verdeeld over de regio's Goes en Reimerswaal:

- Ter Weel Goes (Goes)
- Sint Maarten in de Groe (Goes)
- Gasthuis (Goes)
- Randhof (Goes)
- Moerzicht (Yerseke)
- Hof Cruninghe (Kruiningen)
- Maria- Oord (Hansweert)
- Ter Weel Krabbendijke (Krabbendijke)
- De nieuwe Vliedberg (Rilland)

Alle locaties hebben hun eigen sfeer en identiteit en ademen Zeeuws DNA door de inrichting, styling en bejegening. Vanuit alle woonzorgcentra vervult Zorggroep Ter Weel een maatschappelijke rol en alle locaties zijn voor de wijk- en dorpsbewoners een gastvrij ontmoetingscentrum.

Tijdelijk verblijf

Wanneer zorg van bijvoorbeeld een mantelzorger of de thuiszorg tijdelijk niet geboden kan worden of wanneer men na een ziekenhuisopname nog niet volledig hersteld is, kan een tijdelijk verblijf in een woonzorgcentrum van Zorggroep Ter Weel uitkomst bieden. Zorggroep Ter Weel biedt dan de zorg die nodig is. Zorggroep Ter Weel heeft speciaal voor dit doel

eenpersoonsappartementen ingericht in de verschillende woonzorgcentra in Goes en Krabbendijke.

Zorg Thuis

Zelfstandig wonen in een vertrouwde omgeving is voor ieder mens belangrijk. Ouder worden, een ziekte, een beperking of thuiskomst vanuit een ziekenhuis kan dit minder makkelijk maken. Zorg Thuis kan dan uitkomst bieden. De professionele zorg- en dienstverlening van Zorggroep Ter Weel is erop gericht om zelfredzaamheid en eigen levensstijl van cliënten zo lang mogelijk te behouden.

Extra zorg

Naast de verpleging en de verzorging die de organisatie biedt, heeft Zorggroep Ter Weel ook specialisten en professionals in huis die cliënten kunnen behandelen. Dat zijn specialisten zoals de fysiotherapeut of de ergotherapeut, maar ook de pedicure en geestelijk verzorger.

Zorggroep Ter Weel biedt tevens dagbesteding aan. Aanvankelijk is de dagbesteding opgezet voor cliënten en mensen uit de buurt die een zorgindicatie hebben. In Reimerswaal is Zorggroep Ter Weel begonnen met indicatieloze dagbestedingen. Op deze dagbesteding zijn mensen welkom die geen zorgindicatie hebben, maar wel behoefte hebben aan een dagbesteding.

Woningverhuur

Indien men nog gezond genoeg is om zelfstandig te blijven wonen, maar wel hier en daar ontzorgd wil worden, kan een woning gehuurd worden bij Zorggroep Ter Weel. De huurder kan dan gebruikmaken van voorzieningen van Zorggroep Ter Weel zoals administratieve hulp, warme maaltijden, deelname aan activiteiten, de kapper, de biljart of de pedicure.

1.3 Doelgroepen

Zoals in de vorige paragraaf (1.2) beschreven is, biedt Zorggroep Ter Weel verschillende zorg en diensten aan. Bij Zorggroep Ter Weel verblijven Wlz geïndiceerde cliënten met een ZZP-indicatie 4 en hoger en er wordt zorg verleend aan Wmo geïndiceerde cliënten. Het betreft psychogeriatrische en somatische cliënten in onze verpleeghuizen en ouderen die een lichtere zorgondersteuning vragen in onze woonzorgcentra waar de organisatie verzorging levert in plaats van verpleging.

Onderstaande tabel geeft per locatie weer welke zorg verleend wordt en wat de capaciteit en bezetting is op 4 december 2020.

Locatie	Zorgverlening	Capaciteit WLZ-Cliënten[1]	Bezetting 04-12-2020
Woonzorgcentrum Ter Weel Goes	• Somatiek (verpleeghuis) • Psychogeriatrie (verpleeghuis) • Eerstelijnszorg • Gespecialiseerde dagbesteding • Dagbesteding	48 S 82 PG - -	46 S 81 PG 3 ELV 5 7
Woonzorgcentrum Sint Maarten in de Groe in Goes	• Verzorgingshuis	64	63
Woonzorgcentrum Gasthuis in Goes	• Beschermd Wonen (BW) • Verzorgingshuis, incl. BW • Psychogeriatrie/ somatiek (verpleeghuis), incl. BW • Eerstelijnszorg (ZVW) • Kortdurend verblijf (WMO) • Verzorgd wonen/ Scheiden van wonen en zorg • Dagbesteding	 42 38 -	(35 BW) 21 en 10 BW 6 en 25 BW 3 ELV 0 0 7
Woonzorgcentrum Randhof in Goes	• Beschermd Wonen • Verzorgingshuis, incl. BW • Somatiek (verpleeghuis) • Psychogeriatrie (verpleeghuis) • Eerstelijnszorg (ZVW)	 75 24	8 BW 66 11 Som 13 PG 0 ELV
Woonzorgcentrum Ter Weel Krabbendijke Incl. Nieulande	• Psychogeriatrie/somatiek (verpleeghuis) • Beschermd Wonen • Verzorgingshuis, incl. BW • Eerstelijnszorg (ZVW) • Kortdurend verblijf (WMO) • Verzorgd wonen/ Scheiden wonen en zorg	34 34 (tijdelijke huisv. 2020)	19 PG 14 Som 0 BW 24 1 - 7

[1] Verschillen tussen de capaciteit en bezetting komen met name voort uit dubbele bezetting (echtparen) van kamers.

Woonzorgcentrum Moerzicht in Yerseke	• Verzorgingshuis • Verpleegunit psychogeriatrie • Dagbesteding	36 20 -	41 22 14
Woonzorgcentrum Hof Cruninghe in Kruiningen	• Psychogeriatrie (verpleeghuis) • Dagbesteding	14 -	14 15
Woonzorgcentrum Maria-Oord in Hansweert	• Verzorgingshuis, incl. BW • Beschermd wonen • Verpleeghuis, incl. BW • Dagbesteding	36 12 -	7 en 28 BW (38 BW) 2 en 10 BW 2
Woonzorgcentrum De nieuwe Vliedberg in Rilland	• Psychogeriatrie (verpleeghuis) • Dagbesteding	18 -	17 8

Tabel 1 *Aantal cliënten per locatie, capaciteit en bezetting*

1.4 Type zorgverlening

In onderstaande tabel 2 wordt de omzet per doelgroep van Zorggroep Ter Weel weer van 1 januari 2020 tot en met september 2020.

Afzet in dagen							
Kostenplaats	**ELV**	**BW**	**SOM**	**PG**	**Crisis**	**Verblijf**	**Mutatie-dagen**
De Schenge	49	0	548	10421	0	0	92
De Mooije Staak	62	0	420	9895	30	0	227
Abbekindershof	138	0	11807	822	0	0	151
Barbesteijn	0	0	13546	3249	0	99	88
Hoogkamer	1403	2248	5018	969	0	18	46
Kolveniershof	0	7338	530	1510	0	0	51
Steenen Beer	0	2192	13967	3370	0	274	164
Binnenpoort	203	0	3031	3130	28	0	134
De Hoge Hoeve 3+4 SOM	141	0	3535	593	201	0	29
De Hoge Hoeve 1+2 PG	0	0	253	4579	14	0	52
Stroodorpe	287	0	6226	412	0	45	68
Langeviele	0	0	390	3323	0	0	45
Grote Sluis	0	7907	1379	524	0	0	13
De Westzoute	0	2851	163	274	0	0	0
Mytilus	0	0	7695	2280	0	692	108
Ostrea	0	0	0	5332	0	0	56
De Batsen Toren	0	0	0	4832	0	0	62

Omzet in euro's							
Kostenplaats	**ELV**	**BW**	**SOM**	**PG**	**Crisis**	**Verblijf**	**Mutatie-dagen**
De Schenge	11.722	-	131.832	2.714.298	-	-	8.939
De Mooije Staak	14.832	-	103.213	2.591.992	7.156	-	22.055
Abbekindershof	32.623	-	2.975.522	226.310	-	-	14.671
Barbesteijn	-	-	2.138.618	761.891	-	5.111	8.510
Hoogkamer	197.347	362.147	756.096	227.231	-	2.622	4.448
Kolveniershof	-	1.290.081	157.526	418.149	-	-	4.955
Steenen Beer	-	431.714	2.118.174	790.265	-	14.147	15.859
Binnenpoort	48.564	-	729.168	805.193	6.679	-	13.019
De Hoge Hoeve 3+4 SOM	33.731	-	867.400	152.549	47.945	-	2.818
De Hoge Hoeve 1+2 PG	-	-	60.864	1.177.948	3.339	-	5.052
Stroodorpe	40.538	-	932.038	96.614	-	2.323	6.576
Langeviele	-	-	95.535	864.056	-	-	4.372
Grote Sluis	-	1.396.235	232.604	122.878	-	-	1.257
De Westzoute	-	548.336	39.213	70.487	-	-	-
Mytilus	-	-	1.409.061	534.660	-	35.728	10.450
Ostrea	-	-	-	1.411.006	-	-	5.441
De Batsen Toren	-	-	-	1.282.761	-	-	6.024

Tabel 2 *Omzet per doelgroep*

2. Profiel personeelssamenstelling

2.1 Aantal medewerkers en vrijwilligers per locatie en verdeling functies

In de overzichten op de volgende pagina's is het aantal medewerkers per functie en niveau weergegeven. Het overzicht laat het totaal aantal medewerkers van heel Zorggroep Ter Weel zien. Deze aantallen zijn verder uitgesplitst per locatie, deze overzichten zijn te vinden in bijlage 1.

Een toelichting op de verdeling:

- Alle functies binnen Zorggroep Ter Weel zijn gelabeld. Deze labels zijn gebaseerd op indelingen die gebruikelijk zijn binnen de sector VVT, voorschriften voor het Kwaliteitskader en overige benchmarken.
- Onder 'behandelaar' vallen de ergotherapeut, de fysiotherapeut, de logopedist, het opnamebureau (maatschappelijk werk), de physician assistant in opleiding, een arts-assistent niet in opleiding, de psycholoog en de specialist ouderengeneeskunde.
- Onder 'overig zorgpersoneel' vallen de coördinator vrijwilligers en welzijn, de medewerkers dagbesteding/dagopvang, de doktersassistent, overige medewerkers fysiotherapie, leerling overig, de medewerker welzijn en de welzijnscoach.
- Onder 'personeel overig' in tabel 3 vallen het activiteitenbureau, de centrale planning, het cliëntenservicebureau (CSB), de directie, de afdeling Finance & Control, de huishouding/linnendienst, de afdeling ICT, de beleidsmedewerkers kwaliteit, het logistiek personeel, het management, de adviseur leren en ontwikkelen, overige opleidingen, overig personeel van de stafafdeling, de pastor, de afdeling PR & Communicatie, medewerkers afdeling HRM, de salarisadministratie, het secretariaat, de servicemedewerkers, de teamleiders, de technische dienst, de tuindienst en de voedingsdienst
- Onder facilitair in tabel 4 vallen de voedingsdienst, de huishouding, de linnendienst, de catering, de winkels, het serviceoffice, de medewerkers gastvrijheid en de technische dienst.
- Alle welzijnscoaches vallen onder één team Welzijn en dit team heeft als locatie Ter Weel Goes. Verder kent dit team ook medewerkers die werkzaam zijn op de dagbestedingen, deze medewerkers zijn wel per locatie geteld.
- De stagiaires zijn afkomstig van verschillende opleidingen van het HBO en het MBO in de varianten BOL en BBL.
- De verhouding gediplomeerden zorg / leerling + stagiaire is berekend middels de volgende formule: Totaal aantal gediplomeerden zorg / totaal leerling + stagiaire. Dit getal toont het aantal gediplomeerden zorg die beschikbaar zijn per leerling/ stagiaire.

Zorggroep Ter Weel				
Functie	**Aantal**		**FTE realisatie gemiddeld**	
	31-12-2019	**1-10-2020**	**2019**	**t/m 1-10-2020**
Zorg niveau 1	86	94	18	30
Zorg niveau 2	143	139	63	65
Zorg niveau 3	460	452	270	269
Zorg niveau 4	11	20	6	9
Zorg niveau 6	24	27	13	14
Behandelaar	27	27	19	20
Overig zorgpersoneel	78	76	35	34
Leerling	47	49	32	36
Personeel overig	250	243	148	153
Totaal[2]	**1126**	**1127**	**604**	**630**
Vrijwilligers		760		

Tabel 3 *Personeelsverdeling per functie en niveau*

Zorggroep Ter Weel				
Functiecategorie	**Aantal**		**FTE realisatie gemiddeld**	
	31-12-2019	**1-10-2020**	**2019**	**t/m 1-10-2020**
Facilitair	169	166	88	91
Leerling zorg	53[3]	54	37	39
Managementteam	6	5	6	6
Overhead	60	58	46	47
Paramedici	31	30	12	12
Teamleiders	19	18	12	11
Welzijn	48	48	27	28
Zorg	740	748	377	397
Totaal	**1126**	**1127**	**605**	**631**

Tabel 4 *Personeelsindeling per functiecategorie*

[2] De som van de totaalaantallen van tabel 3 en tabel 4 kunnen afwijken van de weergegeven totalen wegens afrondingen.

[3] Het aantal leerlingen in tabel 4 verschilt van het aantal leerlingen in tabel 3. Dit komt doordat de categorieën in beide tabellen niet identiek zijn. Tabel 3 is ingedeeld volgens de categorieën van de kwaliteitsgelden. In tabel 3 behoren de leerlingen Eerst Verantwoordelijk Verzorgende (EVV) en Gespecialiseerd Verzorgende Psychogeriatrie (GVP) niet tot 'leerling'. In tabel 4 behoren deze leerlingen wel tot 'leerling zorg'.

Zorggroep Ter Weel		
Functie	**Aantal**	
	31-12-2019	**1-10-2020**
Zorg niveau 3	460	452
Leerling zorg	47	49
Stagiaire zorg	46	58
Verhouding zorg niveau 3/leerling	4,94	4,22

Tabel 5 *Verhouding zorg/leerling*

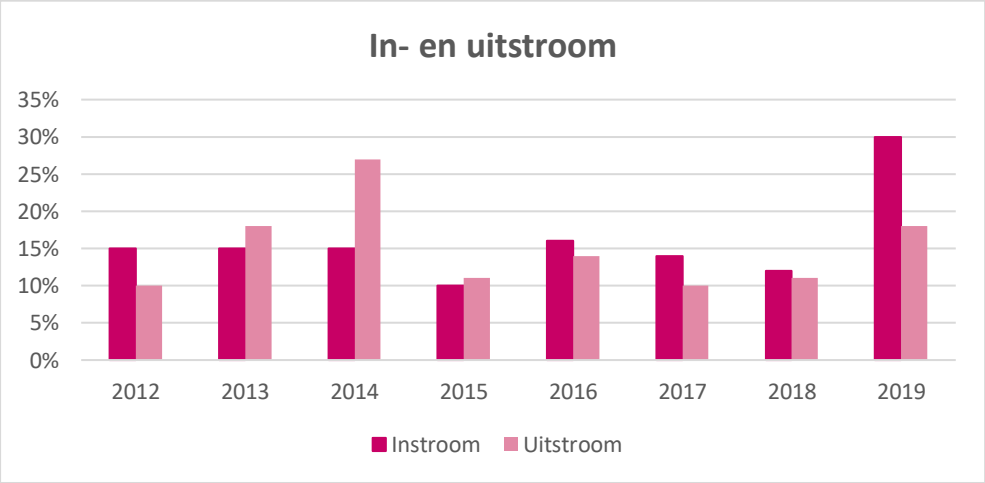
Zorggroep Ter Weel	
Locatie	**Aantal**
Ter Weel Goes + Sint Maarten in de Groe	241
Randhof	76
Gasthuis	100
Ter Weel Krabbendijke	212
Batsen Toren	18
Hof Cruninghe	16
Maria-Oord	20
Moerzicht	77
Totaal	760

Tabel 6 *Vrijwilligers*

2.2 In- en uitstroomcijfers

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Instroom	15%	15%	15%	10%	16%	14%	12%	30%
Uitstroom	10%	18%	27%	11%	14%	10%	11%	18%

Tabel 7 *In- en uitstroomcijfers per jaar*



Grafiek 1 *In- en uitstroomcijfers per jaar*

2.3 Ratio personele kosten versus opbrengsten

De komende bouwplannen van Zorggroep Ter Weel (Gasthuis) zijn verwerkt in de prognoses en leiden tot een drukkend effect op de ratio's. De liquiditeit zal de komende periode (zie netto werkkapitaal en current ratio) nauwlettend gevolgd worden. Gedurende de voorbereiding van de bouw komt meer gedetailleerde informatie beschikbaar over de doorlooptijd, de kosten en de consequenties van de bouwactiviteiten op de reguliere bedrijfsvoering.

Ratio's		**2019**	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**
		forecast gehele jaar	**forecast gehele jaar**	**forecast gehele jaar**	**forecast gehele jaar**	**forecast gehele jaar**	**forecast gehele jaar**
EBITDA (€)		€5.185.758	€5.058.765	€6.840.878	€6.946.208	€6.900.576	€7.496.964
Solvabiliteit	(min 20%, streven 25%-30%)	31,5%	33,6%	35,4%	36,2%	37,5%	39.8%
Resultaatratio		0,62%	-0,30%	3,72%	6,72%	3,86%	6.32%
Current ratio	(norm min: 1)	1,40	0,91	0,81	1,59	1,36	2.72
Weerstandsvermogen	(norm 20%)	36%	34%	37%	43%	46%	51%
DSCR	(min 1,3)	1,70	1,60	2,34	2,32	2,03	2,29
Loan to value	(norm max: 75%)	59%	56%	55%	55%	55%	53%
Netto Werkkapitaal	(norm >0)	3.209.497	-691.636	-2.341.080	4.40.261	4.003.149	11.308.709
Personeelskosten / omzet		65,8%	67,6%	65,1%	65,2%	65,4%	64,9%
Bedrijfskosten / omzet		23%	23%	22%	22%	22%	22%
Afschrijven en rente / omzet		11%	10%	9%	9%	9%	9%

Tabel 8 *Ratio personele kosten versus opbrengsten*

3. Kwaliteit en veiligheid

Zorggroep Ter Weel zet zich continu in voor meer welbevinden voor cliënten. Enerzijds gebeurt dit door passende zorgvormen te bieden en nieuwe zorgconcepten te ontwikkelen naar aanleiding van veranderende zorgbehoeften van cliënten. Het integreren van zorg en welzijn is daar onlosmakelijk mee verbonden. Anderzijds werkt Zorggroep Ter Weel toe naar meer ruimte voor welbevinden door meer regie te geven aan medewerkers. Om dit mogelijk te maken, is in 2020 de organisatiestructuur aangepast. In 2021 en verder krijgen de teams en locaties meer regie en verantwoordelijkheid, met als uiteindelijke doel dat we de zorg voor de cliënt kunnen verbeteren. Zorggroep Ter Weel krijgt hierbij ondersteuning vanuit Waardigheid & Trots op locatie.

Waardigheid & Trots op Locatie

In 2020 is Zorggroep Ter Weel, met ondersteuning van coaches van het kwaliteitstraject van Waardigheid & Trots op locatie (WOL), gestart met ontwikkelpunten ten aanzien van de thema's uit het kwaliteitskader verpleeghuiszorg. Deze ontwikkelpunten kwamen voort uit een kwaliteitskaderscan die in 2019 is afgenomen op alle afdelingen/locaties.
In 2020 is een projectgroep WOL gestart met de inrichting van dertien themagroepen. De themagroepen werken samen met een strategische coach, een primair proces coach en betrokken medewerkers uit de organisatie aan de verschillende kwaliteitsthema's. Verschillende themagroepen hebben plannen van aanpak opgesteld of zijn al begonnen met de uitwerkingen hiervan.

Naast de projectgroep en de themagroepen zijn op vijf afdelingen/locaties primair proces coaches gestart. Zij concentreren zich op ontwikkelvragen van de teams naar aanleiding van de resultaten van de kwaliteitskaderscan.

Zowel de verdere ontwikkelingen van de themagroepen als het werk op de locaties door de teams samen met de coaches zullen in 2021 doorlopen. Om de resultaten van de inspanningen en ontwikkelingen van afgelopen jaar te meten en om opnieuw duidelijk te krijgen welke onderwerpen aandacht nodig hebben, zal in maart een light-kwaliteitskaderscan uitgevoerd worden. Het ondersteuningstraject van Waardigheid & Trots op locatie zou anderhalf jaar duren (tot juli 2021), maar voor dit traject is verlenging aangevraagd en uitbreiding van de coaches. Redenen hiervoor zijn dat het traject enige vertraging heeft opgelopen door de coronacrisis en dat extra ondersteuning geboden kan worden aan de teams bij de organisatieontwikkelingen en bij de implementatie van de Wet zorg en dwang. Op deze manier krijgen alle kwaliteitsontwikkelingen voldoende aandacht en zijn deze ingebed in de organisatie, zodat de teams hier zelf verder mee aan de slag kunnen. Aan het eind van het jaar zal dan opnieuw een kwaliteitskaderscan uitgevoerd worden, om het gehele resultaat van de ontwikkelingen aan te tonen en om voor Zorggroep Ter Weel de aandachtspunten opnieuw in kaart te brengen.

Ontwikkelplannen teams

In het najaar van 2020 zijn gesprekken gevoerd met de teamleiders van de zorg afdelingen/locaties en de teamleider welzijn over de voortgang van de ontwikkelplannen van de afdelingen/locaties. Een aantal ontwikkelpunten uit deze plannen zijn afgerond, andere

punten worden voortgezet en soms er zijn nieuwe onderwerpen aan toegevoegd. Met de teamleiders is meer focus aangebracht in de ontwikkelplannen zodat er een aantal hoofdthema's zijn aangewezen waarop de teams in 2021 op gaan ontwikkelen.

Speerpunten voor 2021
De thema's vanuit het kwaliteitstraject Waardigheid & Trots op locatie en uit de ontwikkelplannen zijn te verdelen onder een zestal speerpunten waar Zorggroep Ter Weel zich in 2021 met name op zal richten. Deze speerpunten zijn:

- Ontwikkeling nieuwe zorgconcepten
- Verder integreren van wonen en welzijn
- Zelforganiserende teams: meer bevoegdheden voor medewerkers
- Samen leren en verbeteren
- Zorgproces verstevigen voor meer regie en gemak voor cliënt, naaste en medewerker
- Continu aandacht voor veiligheid

In de ontwikkelplannen van de afdelingen/locaties komen een aantal ontwikkelpunten meerdere keren voor. Deze worden in de volgende zes paragrafen en de ontwikkelplannen toegelicht. De ontwikkelpunten die meer specifiek zijn voor de afdeling/locatie worden in de verbeterparagraaf van de desbetreffende afdeling/locatie beschreven in hoofdstuk 4.

3.1 Ontwikkeling nieuwe zorgconcepten

Parkinsonafdeling AbbekindersPark
Binnen Zorggroep Ter Weel worden op alle afdelingen cliënten opgenomen met de ziekte van Parkinson. Parkinson is een complex ziektebeeld dat vraagt om een intensieve en specifieke benadering. Doordat cliënten op verschillende afdelingen worden opgenomen, is het voor de verzorgenden en behandelaren moeilijk om ervaring op te doen in de omgang met en de behandeling van cliënten met de ziekte van Parkinson. Hierdoor is de kwaliteit van de zorg niet optimaal. Na onderzoek bij onder andere collega-instellingen heeft Zorggroep Ter Weel ervoor gekozen om een Parkinsonafdeling in te richten. Redenen hiervoor zijn:

- de deskundigheid en specialisatiemogelijkheden van het personeel nemen toe en daarmee de kwaliteit van de zorg;
- er is lotgenotencontact (zowel voor cliënten als hun naasten);
- het is beter mogelijk om activiteiten, toegespitst op deze groep cliënten, te organiseren;
- cliënten ontvangen beter passende zorg: nu is het soms moeilijk een juiste keuze te maken tussen plaatsing op een somatische, dan wel een psychogeriatrische afdeling. Veel patiënten hebben immers cognitieve problemen, maar het profiel van deze cognitieve problemen wijkt af van wat wordt gezien bij andere vormen van dementie, zoals de ziekte van Alzheimer. Dit dilemma zou dan niet meer spelen.

Eind 2020 heeft Zorggroep Ter Weel op de afdeling Abbekindershof in Goes een Parkinsonafdeling geopend. Voor het openen van de afdeling zijn medewerkers geschoold en is de huiskamer op de afdeling aangepast. Daarnaast is de organisatie aangesloten bij het ParkinsonNet, met het oog op scholing en deskundigheidsbevordering, en houden medewerkers contact met collega's, Parkinsonverpleegkundigen en neurologen in de regio.

Op de Parkinsonafdeling is plaats voor acht cliënten. Na het openen van de Parkinsonafdeling was deze meteen volledig bezet en ontstond een wachtlijst. Het is de bedoeling om de afdeling in 2021 uit te breiden met nog acht plaatsen. Hierdoor kunnen meer cliënten met dit ziektebeeld worden opgenomen op of overgeplaatst naar de afdeling. Bovendien kunnen dan meer gespecialiseerde medewerkers worden opgeleid of worden aangenomen, wat ervoor zorgt dat de afdeling minder kwetsbaar is en zorgcontinuïteit verstevigd wordt. Uitbreiding van de afdeling leidt bovendien tot een gemiddeld lagere personele inzet ten opzichte van het aantal cliënten (voordeel schaalgrootte).

Ontwikkeling nieuw zorgconcept kleine kernen

Ouderen blijven langer thuis wonen, zo zelfstandig mogelijk, eventueel met zorg op maat. Mede gezien de vergrijzing – over twintig jaar zijn er naar schatting 1,6 miljoen 80+'ers[4] - vraagt dit voor deze doelgroep om passende, veilige woon- en leefvoorzieningen, ook in kleine dorpskernen. Aan deze transformatie heeft Zorggroep Ter Weel, in samenwerking met woningcorporatie Beveland Wonen, invulling gegeven met het creëren van een geheel nieuw zorgconcept in Ter Weel Krabbendijke. Het oude verzorgingshuis heeft plaatsgemaakt voor een geheel nieuw gebouw met 34 woonzorgappartementen waar in de loop van 2021 twee nieuwe zorgvormen geleverd gaan worden, te weten kortdurende zorg en wijkzorg. Het geheel gerenoveerde centrale gedeelte van Ter Weel Krabbendijke is bovendien nog meer ingericht voor het vervullen van een laagdrempelige maatschappelijke functie in de buurt en het dorp.

Het totale zorgaanbod van Ter Weel Krabbendijke bestaat in 2021 uit:

- **Eerstelijns behandeling**: Vanuit de locatie wordt fysiotherapie, ergotherapie en logopedie in de 1e lijn geleverd. Tevens heeft de werkgroep Veilig Langer Thuis hier haar thuisbasis. De zorg die door genoemde disciplines in de 1e lijn geleverd wordt, is erop gericht ouderen zo lang mogelijk zelfstandig thuis te laten wonen.
- **Indicatieloze dagbesteding:** Ook in Krabbendijke zal Zorggroep Ter Weel vanaf begin 2021 indicatieloze dagbesteding aanbieden. Hiervoor is in het nieuwe zorgcentrum een sfeervolle ruimte gecreëerd. Zeventigplussers wonend in de gemeente Reimerswaal kunnen hier, na een kennismaking, gebruik van maken. Het aanbod van de dagbesteding draagt bij aan de vitaliteit van de bezoekers en zorgt ervoor dat zij langer thuis kunnen blijven wonen. Ook cliënten die gebruik maken van Volledig Pakket Thuis of het logeerhuis kunnen, indien passend en wenselijk, deze dagbesteding bezoeken.
- **Zorg Thuis**: Er zijn negentien woonzorgappartementen van Beveland Wonen waar cliënten zelfstandig wonen, huur betalen voor de woonruimte en aparte overeenkomsten met Zorggroep Ter Weel afsluiten voor zorg. Deze appartementen zijn bedoeld voor cliënten met minimaal drie zorgmomenten (thuiszorg) per week, naast wellicht huishoudelijke ondersteuning.
- **Volledig pakket thuis**: Er zijn vijftien appartementen van Beveland Wonen voor cliënten met een zorgvraag vanaf VV 4, met als leveringsvorm Volledig Pakket Thuis (VPT). De cliënten wonen zelfstandig wonen, betalen huur voor de woonruimte en sluiten met Zorggroep Ter Weel een aparte overeenkomsten af voor zorg.

[4] www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2019/51/prognose-19-miljoen-inwoners-in-2039

- **Eerstelijnsverblijf en logeerhuis**: In het zorgcentrum worden acht plaatsen gerealiseerd voor kortdurende zorg. Het doel is om op deze gastvrije logeerafdeling, Logeerhuis Oosthof genaamd, tijdelijke ondersteuning te bieden aan cliënten zodat verantwoorde terugkeer naar huis mogelijk wordt, bijvoorbeeld na een ziekenhuisopname, en mantelzorgers even ontlast worden.
- **Schakelafdeling**: Op Schakelafdeling Westhof zijn zeven plaatsen voor cliënten die in het bezit zijn van een WLZ-indicatie (of waarvan te verwachten is dat deze binnen twee weken afgegeven wordt) en die niet langer thuis kunnen blijven wonen. Cliënten kunnen op deze afdeling verblijven tot er een plaats vrijgekomen is op een passende reguliere verpleegafdeling in de regio. Zo wordt voorkomen dat deze cliënten naar de andere kant van de provincie of zelfs daarbuiten moeten verhuizen. Op de afdeling wordt zorg met behandeling geboden door een multidisciplinair team.
- **Verpleeghuiszorg**: Tevens blijft Ter Weel Krabbendijke somatische en psychogeriatrische verpleeghuiszorg in kleinschalige zorggroepen bieden op de afdeling De Hoge Hoeve.

Medewerkers

Er zullen drie kernteams van zorgprofessionals worden geformeerd, passend bij de doelgroepen. Van alle medewerkers worden kennis, attitude en vaardigheden verwacht die passend zijn bij het nieuwe zorgaanbod en noodzakelijk zijn voor het bieden van kwalitatief goede zorg. Het team wordt hierin vanaf maart 2020 tot en met juni 2021 gecoacht door een primair proces coach van Waardigheid en Trots op locatie. Daarnaast zullen scholingen plaatsvinden en coaching door de wijkverpleegkundige ten aanzien van vaardigheden die specifiek nodig zijn voor het verlenen van Zorg Thuis.

Maatschappelijke functie: zorgcentrum als ontmoetingsplaats

De woonzorgcentra van Zorggroep Ter Weel bekleden een maatschappelijke functie. De aanwezigheid in Ter Weel Krabbendijke van een recent geheel vernieuwde fitnessruimte, een bibliotheek en een restaurant dat ook voor buurtbewoners en andere gasten toegankelijk is, dragen hieraan bij. De nieuwe multifunctionele zaal van Ter Weel Krabbendijke biedt alle mogelijkheden voor activiteiten, optredens, symposia, verjaardagsfeestjes, en laagdrempelige inloopspreekuren. Zorggroep Ter Weel heeft hierin, samen met partijen uit de omgeving, nieuwe stappen gezet. Zo is het Sociale Team (ST) Krabbendijke opgericht, waarin gemeente, (thuis)zorg, onderwijs, ondernemers, politie, woningcorporatie, kerken, sportverenigingen, seniorenraad en maatschappelijk werk elkaar regelmatig ontmoeten en met elkaar lokale maatschappelijke vraagstukken bespreken en gezamenlijke initiatieven ontwikkelen. De zorgappartementen, het logeerhuis en de schakelafdeling passen goed in dit landschap van 'vernieuwing door samenwerking'. De deuren staan open om continu en structureel met lokale partners en belanghebbenden verder samen op te trekken. Zo wil Zorggroep Ter Weel door middel van de pilot Voor(Op)Zorg, samen met het sociaal team Krabbendijke en andere partijen, zorg en welzijn vraaggerichter kunnen inzetten om het aantal maatwerkvoorzieningen te kunnen verlagen. Doelen zijn onder meer zelfredzaamheid van burgers vergroten door in eigen omgeving te zoeken naar oplossingen en de bereikbaarheid en zichtbaarheid van voorliggende voorzieningen vergroten, zodat minder gebruik wordt gemaakt van maatwerkvoorzieningen en dus de kosten dalen.

Daarnaast heeft Zorggroep Ter Weel samen met het Calvijn College Kerkpolder en de gemeente Reimerswaal het wijkleerbedrijf 'Zorg van harte' opgericht. Hierin gaan leerlingen

op 'huisbezoek' bij inwoners in Krabbendijke die wat hulp of gezelschap kunnen gebruiken. Zo kunnen ook de bewoners van de nieuwe zorgappartementen af en toe bezoek krijgen van een leerling van 'Zorg van harte'.

Transformatie Gasthuis

In maart 2021 start de ontmanteling en sloop van een deel van locatie het Gasthuis in Goes. Net als bij Ter Weel Krabbendijke maken de verouderde verzorgingshuis-appartementen - gefaseerd, in een aantal jaren – plaats voor nieuwe woonzorgappartementen waar een gedifferentieerd zorgaanbod wordt geboden, passend bij en meegroeiend met de actuele zorgvraag van de bewoners. Ook hier zal sprake zijn van een nieuw veelomvattend zorgconcept, gericht op zo lang mogelijk zo zelfstandig mogelijk wonen en deelnemen aan de maatschappij.

Zorginnovaties

Het nieuwe zorgconcept, en met name een zorgvorm als volledig pakket thuis, biedt mogelijkheden om op kleine schaal proef te draaien met zorginnovaties die het zo lang mogelijk zelfstandig wonen bevorderen. Denk aan applicaties voor zorgbeeldbellen (smart glasses) en medicatie in eigen beheer. Daarnaast kunnen innovaties als heupairbags en slim incontinentiemateriaal bijdragen aan meer bewegingsvrijheid, meer regie voor de cliënt en meer welzijn en comfort. Zorggroep Ter Weel is voor dit soort innovaties een samenwerking aangegaan met Stichting tanteLouise, als onderdeel van de beweging "Anders Werken in de Zorg". Deze samenwerking houdt in dat de regionale programma's met elkaar worden verbonden met het doel de inzet van arbeidsbesparende technologie in de ouderenzorg te versnellen.

Dit gaan de organisaties doen door:

- Uitwisseling van kennis en ervaring die wordt opgedaan bij de ontwikkeling, implementatie en evaluatie van zorgtechnologie, bijvoorbeeld door middel van wederzijdse werkbezoeken en overleg tussen bestuurders, programmamanagers en andere betrokkenen.
- Gezamenlijke activiteiten ondernemen, zoals werkplaatsen, inspiratiebijeenkomsten en symposia te ondernemen, met als doel de technologische innovatie te bevorderen.
- Verbinding tussen onderzoeksactiviteiten ten aanzien van de inzet van arbeidsbesparende technologie in de ouderenzorg. Dit door onderzoeksresultaten en succesvolle methodieken met elkaar te delen en waar gewenst verzamelde onderzoeksdata en –informatie met elkaar uit te wisselen.

3.2 Verder integreren van wonen en welzijn

Door afgelopen jaar, met het coronavirus en alle coronamaatregelen, is opnieuw duidelijk geworden hoe belangrijk het netwerk rondom de cliënt is. Niet alleen voor cliënten was dit een zware periode, ook voor naasten en medewerkers hadden de maatregelen negatieve gevolgen. Medewerkers dragen een gezamenlijke, multidisciplinaire, verantwoordelijkheid voor het welzijn van de cliënten. Een goede samenwerking tussen verschillende disciplines en vrijwilligers, het betrekken van naasten en een goed afgestemd aanbod ten aanzien van een zinvolle tijdsbesteding, zijn aspecten die slechts beperkt mogelijk waren het afgelopen jaar en waaraan in 2021 opnieuw aandacht wordt gegeven. Verschillende locaties hebben in hun

ontwikkelplannen opgenomen hoe zij hiermee aan de slag gaan. Tevens maken deze ontwikkelpunten onderdeel uit van het plan van aanpak van Waardigheid & Trots op locatie.

Omgaan met levensvragen
Het omgaan met levensvragen was ook in het kwaliteitsjaarplan en bijbehorende ontwikkelplannen van 2020 een onderwerp waar veel teams aan wilden werken. Door het coronavirus en de maatregelen werd het thema juist in negatief opzicht versterkt. Al in maart 2020 werd bezoek niet meer toegestaan op de locaties van de organisatie. Deze regeling werd pas in mei versoepeld, toen weer beperkt bezoek langs kon komen.
Door dit beperkte contact en de gevolgen van en angst voor het coronavirus werd de vraag naar extra kennis rondom levensvragen versterkt. Dit thema is opgenomen in ontwikkelplannen van teams. Samen met de teams wordt bepaald hoe zij hier invulling aan geven, al dan niet met ondersteuning van de coaches van Waardigheid en Trots op locatie. Ook door de themagroep integratie wonen, zorg, welzijn en behandeling (zie volgende alinea) wordt dit thema behandeld. Door de welzijnscoach meer te betrekken in het opnameproces, krijgt zingeving al bij opname meer aandacht.

Zinvolle tijdsbesteding
Integratie welzijn
In 2021 wordt gewerkt aan een nauwere samenwerking tussen de verschillende disciplines op een afdeling/locatie. Door een betere samenwerking komt de cliënt met zijn/haar wensen, behoeften, mogelijkheden en beperkingen meer centraal te staan. Welzijn van de cliënten wordt meer een gezamenlijke verantwoordelijkheid. Er wordt kritisch gekeken naar het opnameproces (zie ook paragraaf 3.5). De themagroep integratie wonen, zorg, welzijn en behandeling heeft in 2020 samen met medewerkers van Sint Maarten in de Groe een plan van aanpak opgesteld. In 2021 zullen zij starten met een pilot voor een nauwere en beter afgestemde samenwerking rondom het opnameproces van een cliënt, waarna, bij een positief resultaat, het plan verder uitgerold kan worden.

Activiteiten afgestemd op de doelgroep
Verschillende teams hebben aangegeven dat het activiteitenaanbod beter afgestemd kan worden op de doelgroep. Een nauwere samenwerking tussen zorg en welzijnscoaches en welzijnsmedewerkers op de afdelingen zal dit verbeteren. Tevens zal op sommige afdelingen, naast groepsactiviteiten, een individueel aanbod worden ontwikkeld dat beter afgestemd is op de wensen en behoeften van de cliënt. In het ontwikkelplan van welzijn is aangegeven dat meer innovatieve ideeën/middelen ingezet moeten worden ten behoeve van het welzijn van cliënten.

Dagbesteding
In verschillende ontwikkelplannen zijn wensen aangegeven om een dagbesteding voor de cliënten op de afdelingen op te zetten. Sommige cliënten zijn afhankelijk van externe dagbesteding of cliënten gaan bij beperkte mogelijkheden dwalen of zich vervelen. Dit zal opgepakt worden door de zorgmedewerkers in samenwerking met/of de welzijnsmedewerkers.
Daarnaast is er ook een ontwikkelplan opgesteld voor de dagbesteding die opgezet is voor externe cliënten. Thema's waaraan in 2021 verder gewerkt zal worden, zijn een digitale dagbesteding, passende ruimtes voor dagbesteding, het opzetten van een nieuwe

dagbesteding bij Ter Weel Krabbendijke en een indicatieloze dagbesteding in regio Goes. In de regio Reimerswaal is in 2019 de indicatieloze dagbesteding al gestart.

Familieparticipatie

Zoals bij het onderdeel 'levensvragen' is beschreven, werd de directe familieparticipatie in 2020 zeer beperkt door het coronavirus en de maatregelen. Zo was het bijvoorbeeld niet meer toegestaan om de kleding van de cliënten te wassen, eens een afwas te doen of wat op te ruimen, een bijdrage te leveren in de huiskamer, zelfgemaakt eten te brengen of met de cliënt op pad te gaan. Deze zaken werden opgevangen door extra inzet van medewerkers.
De maatregelen en beperkingen zorgden echter ook voor creatieve oplossingen. Zo is versneld het beeldbellen tussen cliënt en familie geïmplementeerd en waren op locaties raamvisites mogelijk.
In 2021 wordt het mantelzorgbeleid gepresenteerd. In het kwaliteitsjaarplan van 2020 werden verschillende initiatieven beschreven om de familieparticipatie te vergroten. Zodra dit mogelijk is, zal dit in 2021 weer opgepakt worden. Zo zullen familie/naasten betrokken worden bij het ondernemen van activiteiten met cliënten. Zij krijgen hiervoor handvatten van welzijnsmedewerkers. Voorbeelden hiervan zijn: hoe pak je 'praten over vroeger' aan of hoe kun je de beweegbox inzetten tijdens een gesprek.

Beleid Palliatieve Terminale Zorg

Bij Zorggroep Ter Weel staat de waardigheid van de mens centraal. Zorggroep Ter Weel gaat zorgvuldig en respectvol om met bijzondere zorgverlening, waarbij ethiek een belangrijke rol speelt. Zorg op maat is voor alle cliënten van belang. Om palliatieve en terminale zorg goed te kunnen leveren en te kunnen borgen, is het van belang dat de organisatie een visie heeft op deze zorg en dat (zorg)medewerkers over de juiste kennis en vaardigheden beschikken om goede zorg en begeleiding te kunnen leveren. Om die reden heeft de werkgroep Palliatieve Terminale zorg in 2020 een richtlijn opgesteld. Daarnaast zijn ook afspraken gemaakt met ClaraThuis[5] over de inzet van vrijwilligers binnen onze organisatie.
De richtlijn wordt in 2021 geïmplementeerd. Hiermee wordt de kwaliteit van zorg in de laatste levensfase vergroot: de zorg is erop gericht om het fysieke, mentale en sociale welbevinden te bevorderen van de cliënten en aan hun behoeften te voldoen. De cliënt houdt zoveel mogelijk de regie in direct overleg. Indien dit niet mogelijk is, is het uitgangspunt dat wat de cliënt hierover heeft vastgelegd of er volgt overleg met de wettelijk vertegenwoordiger van de cliënt.
Een hulpmiddel dat bijdraagt aan een goede kwaliteit van zorg in de laatste levensfase is het Zorgpad Stervensfase. Met de uitrol van een nieuw ECD (zie paragraaf 3.5) zal de implementatie van het Zorgpad Stervensfase starten met een pilot op de afdeling Abbekindershof. Ook zullen er in 2021 scholingen voor medewerkers worden opgezet.

[5] ClaraThuis is een vrijwilligersorganisatie voor palliatieve terminale zorg bij de cliënt thuis die actief is in de regio Noord- en Zuid-Beveland. ClaraThuis maakt onderdeel uit van Stichting Het Clarahofje.

3.3 Zelforganiserende teams: meer bevoegdheden en verantwoordelijkheden voor medewerkers

Aanpassing organisatiestructuur
Ruimte voor Welbevinden voor cliënt, familie en medewerkers staat centraal bij Zorggroep Ter Weel. Dit betekent zoveel mogelijk regie bij de cliënt. Dit vraagt om meer regelruimte in de teams en op de afdelingen, zodat zaken rondom de cliënten zelf geregeld kunnen worden. Hierbij pas een organisatiestructuur die dit ondersteunt. Daarom is Zorggroep Ter Weel in 2020 begonnen met een organisatieontwikkeling. Een ontwikkeling waarin gewerkt wordt aan zowel de structuur als de cultuur, zodat deze op elkaar aansluiten en passend zijn bij de Ruimte voor Welbevinden voor cliënten, naasten, vrijwilligers en medewerkers zoals deze geschetst is in het ondernemersplan.

In de tweede helft van 2020 is een nieuw directieteam gevormd, bestaande uit de bestuurder, een directeur zorg, welzijn en behandeling, een directeur zorgondersteuning, een bestuurssecretaris en een manager/strategisch adviseur HRM. De directe leiding van de locaties komt per 1 januari 2021 te liggen bij locatiemanagers. De afstemming rondom de zorg voor de cliënt komt zoveel mogelijk bij de medewerker terecht. Per woongroep is een zorgcoördinator aangesteld die het zorginhoudelijke proces in overleg met de cliënt, naasten en zorgmedewerkers coördineert, faciliteert en ondersteunt zodat het zorgaanbod aansluit bij de vraag en behoeften van de cliënt. Een teamcoach stimuleert de samenwerking in teamverband en de reflectie op leren en verbeteren. De teamcoaches zijn niet verbonden aan één afdeling of locatie. Zij ondersteunen de ontwikkeling van de teams, dit naar behoefte van de teams of locatiemanager. Van de ondersteunende diensten vraagt dit een andere wijze van organiseren, aansturen, coördineren en leveren van vraaggerichte ondersteuning.

In 2021 wordt samen met de locatiemanagers gekeken naar de juiste mix van professionals op de afdelingen, gebaseerd op de zorgzwaarte van cliënten, om zo de kwaliteit van het primair proces te waarborgen.

Begeleidings- en leiderschapstraject
Het is belangrijk om voldoende aandacht en tijd te besteden aan dit proces. Het eerste half jaar van 2021 zal een intensief begeleidings- en leiderschapstraject plaatsvinden voor de medewerkers in de nieuwe functies om het aanbieden van vraaggerichte zorg mogelijk te maken. Zo krijgen leidinggevenden voldoende handvatten om samen met de teams aan de slag te gaan. Zorggroep Ter Weel wordt hierin ondersteund door de coaches van Waardigheid & Trots op locatie en een extern trainingsbureau.

Met de inrichting van de nieuwe structuur besteedt de organisatie veel aandacht aan teamontwikkeling. Door de nieuwe rol van de zorgcoördinator en het delegeren van bevoegdheden naar teamniveau, wordt opnieuw bekeken welke taken en verantwoordelijkheden daarbij horen. Afspraken moeten worden gemaakt over gezamenlijke doelen en bijbehorende verantwoordelijkheden. Vereisten hiervoor zijn duidelijke communicatie, het geven van feedback en het vergt enige flexibiliteit van medewerkers. Dit thema is opgenomen in ontwikkelplannen van verschillende teams en ook voor dit thema zal

ondersteuning en begeleiding gegeven worden door de teamcoaches en coaches van Waardigheid en Trots.

Meer vraaggericht werken, vraagt om een multidisciplinaire samenwerking. De ontwikkeltrajecten bevatten daarom ook het versterken van de samenwerking tussen de verschillende functies.
Daarnaast zullen op de afdelingen/locaties de coaches van Waardigheid & Trots op locatie de teams ondersteunen en begeleiden bij het versterken van het multidisciplinair samenwerken tussen zorg, welzijn, behandeling en de facilitaire dienst.

Nationale Zorgklas
De komst van corona en alle maatregelen die genomen zijn, zorgden voor een verzwaring van de werkdruk op de zorgmedewerkers. Tevens was er een hoger ziekteverzuim, mede door quarantaines in afwachting van een testuitslag. Een hoger ziekteverzuim leidt tot een groter beroep op de medewerkers die wél kunnen werken. Om de zorgmedewerkers te ontlasten en de krappe bezetting op afdelingen aan te vullen, is gezocht naar een mogelijkheid om niet-zorgmedewerkers na een korte scholing tijdelijk op een afdeling in te kunnen zetten voor het verrichten van ondersteunende taken en eenvoudige algemene dagelijkse levensverrichtingen. Zorggroep Ter Weel heeft in december 2020 een campagne opgezet om nieuwe medewerkers te werven en hen op deze manier, met scholing via de Nationale Zorgklas, op te leiden en kennis te laten maken met de zorg en de organisatie. De inzet van deze medewerkers is in eerste instantie tijdelijk. Wanneer het werk van zowel de kant van de werknemer als de werkgever bevalt, kan een opleidingsplaats aangeboden worden, gericht op de niveaus 3 en 4.

3.4 Samen leren en verbeteren

Met deze structuurverandering wordt de cultuurverandering verder mogelijk gemaakt. Door meer regelruimte in de teams krijgen (zorg)professionals meer verantwoordelijkheid. Met de regelruimte die zij krijgen, wordt van medewerkers van alle disciplines verwacht dat zij meer initiatief nemen, pro-actiever werken en de verbinding met elkaar zoeken. Daarnaast zal de open cultuur van leren en verbeteren verder worden gestimuleerd. Dit alles met het doel de ruimte voor welbevinden voor de cliënt, naasten, vrijwilligers en medewerkers te bevorderen.

In 2020 is de nieuwe structuur voorbereid en op directieniveau ingericht. Vanaf januari 2021 start de organisatie met werken in deze structuur. Tegelijkertijd zal een proces lopen om ook daadwerkelijk de beoogde cultuurverandering te verwezenlijken.

Medezeggenschap: inspraak bevorderen en expertise benutten
De centrale cliëntenraad, lokale cliëntenraden en ondernemingsraad zijn de formele medezeggenschapsorganen binnen Zorggroep Ter Weel. Om de vele vrijwilligers die binnen Ter Weel actief zijn ook collectief een stem te geven is in 2020 een vrijwilligersraad opgericht. De raad buigt zich onder andere over wat nodig is om het vrijwilligerswerk goed te kunnen uitvoeren (bijvoorbeeld ten aanzien van kennisbevordering, benodigdheden, ondersteuning) en werving en behoud van vrijwilligers.
Thema's waaraan de vrijwilligersraad in 2021 aandacht besteedt en die o.a. voortgekomen zijn uit het vrijwilligerstevredenheidsonderzoek, zijn: het werven en behouden vrijwilligers,

informatieverstrekking aan vrijwilligers, scholingsmogelijkheden voor vrijwilligers, betrokkenheid van vrijwilligers bij de organisatie, communicatie met en waardering voor vrijwilligers.

Om ook de zorg professionals meer te betrekken bij het (kwaliteits)beleid en om beleid en praktijk beter op elkaar laten afstemmen wil Zorggroep Ter Weel een professionele adviesraad (PAR) oprichten, bestaande uit een groep zorgmedewerkers vanuit verschillende beroepsgroepen. Op 1 december 2020 is de 'PAR in oprichting' gestart met vijf leden. Deze vijf leden krijgen de opdracht de PAR startklaar te maken, onder meer door samen te bepalen wat de rol van de PAR binnen Zorggroep Ter Weel wordt, wat de aandachtsgebieden worden, hoe de samenstelling van de PAR eruitziet en hoe de PAR contact houdt met medewerkers, leidinggevenden en cliënten. Er is bewust voor gekozen om dit door zorgmedewerkers zelf te laten vormgeven en het niet vooraf door management of ondersteuners te laten bepalen. Daarnaast kan de PAR i.o. alvast 'proefdraaien' en vanuit de eigen vakkennis over zorg, welzijn en behandeling gevraagd en ongevraagd adviseren aan de raad van bestuur, directieteam en locatiemanagers. De PAR i.o. krijgt hiervoor een half jaar tijd tot en met 31 mei 2021. Daarna wordt de PAR i.o. een 'definitieve' PAR.

Feedback en samenwerking

Verspreid over alle afdelingen zorg, welzijn en behandeling zijn er zo'n vijftig medewerkers die zich in de rol van aandachtsvelder sterk maken voor feedback en onderlinge samenwerking. Zij zijn daarmee gestart na het teambezoek aan een pop-up-theater dat betrekking had op deze thema's. Het doel van de theaterleersessies[6] was om de bewustwording te vergroten van wat ruimte voor welbevinden voor de cliënt, naasten en medewerkers betekent. Door elkaar hierover op een juiste manier aan te spreken en door een goede samenwerking waarin men met elkaar hierop reflecteert, blijft dit thema continu onder de aandacht. Met een tweetal trainingen in 2020 hebben de aandachtsvelders feedback en samenwerking vervolgens handvatten gekregen om feedback en samenwerking met collega's op te pakken en bespreekbaar te maken. Binnen meerdere teams zijn mooie vorderingen gemaakt, bij anderen is juist extra hulp gewenst. In 2021 zullen de aandachtsvelders meer aan elkaar worden verbonden om zo een intern lerend netwerk op deze thema's te laten ontstaan.
De coaches van Waardigheid & Trots op locatie bieden ondersteuning aan deze aandachtsvelders bij het werken aan de thema's feedback en samenwerking. Zij zullen dit, in samenwerking met de teamcoaches, ook in 2021 voortzetten. Het bevorderen van het ontvangen en geven van feedback en het versterken van de (multidisciplinaire) samenwerking zijn onderdeel van de cultuurontwikkeling.

In 2021 zullen alle facilitaire teams het pop-up-theater bezoeken. Ook binnen deze teams worden aandachtsvelders aangesteld om de thema's feedback en samenwerking binnen die teams levendig te houden.

PDCA-werken versterken

In het kader van het kwaliteitsdenken en –handelen is in 2020 de organisatie bewust aan de slag gegaan met het rondmaken van de Plan-Do-Check-Act (PDCA)-cyclus op een aantal vlakken. Zo zijn diverse acties ondernomen onder andere om de interne auditsystematiek,

[6] Theatersessies met het doel er iets van te leren door onder andere het vergroten van inzicht en zelfreflectie.

de MIC/MIM-procedure en de kwartaalrapportage (planning & control) te verbeteren. Het PDCA-werken zal in 2021 verder worden versterkt door de volgende acties:

- Het ECD zal als middel gebruikt worden om het methodisch werken binnen de teams te ondersteunen. Voor het stellen van zorgdoelen zullen richtlijnen worden opgesteld waardoor deze doelen meetbaar worden en men ook beter kan evalueren wat het effect is van deze doelen.
- Het versterken van het PDCA-werken wordt meegenomen in de ontwikkeltrajecten van zorgcoördinatoren, teamcoaches en locatiemanagers.
- De themagroep 'PDCA-werken versterken' werkt met HRM Opleidingen uit hoe de Plan- en Check-fasen concreter terug komen in het opleidingsbeleid. Ten behoeve van de PDCA-cyclus voor opleidingen zal een leermanagementsysteem (LMS) worden aangeschaft. Gevolgde scholingen kunnen hierin worden geregistreerd. Verplichte scholingen kunnen beter worden geborgd en tijdig worden gevolgd. Dit ondersteunt medewerkers in het bevoegd en bekwaam worden of blijven.
- Het directieteam, de beleidsmedewerkers kwaliteit en medewerker(s) Finance & Control zullen samen de jaarcyclus opnieuw scherp in beeld brengen. Door te werken met beleidsdoelen en duidelijke kaders binnen de planning & control waarin kwaliteit en Finance en Control samenkomen, brengen zij hierin focus aan.

Middelen om het leren en verbeteren te bevorderen

Naast een nieuw ECD en ondersteunende software voor het kwaliteitsmanagementsysteem (zie paragraaf 3.5), dat medewerkers zal faciliteren in het methodisch werken en het leren en verbeteren, worden in 2021 andere middelen ingezet om het leren en verbeteren te bevorderen.

Kwaliteitsdashboard

In 2021 worden kwaliteitsdashboards ingericht. Dit zal samengaan met de implementatie van een nieuw ECD. Een groot gedeelte van de kwaliteitsindicatoren voor het dashboard zullen komen uit het nieuwe ECD. Te denken valt aan gegevens over de zorgleefplannen, incidentmeldingen en inzet van vrijheidsbeperkende middelen en maatregelen. Daarnaast zullen de dashboards gegevens tonen over tevredenheid van cliënten en medewerkers.
Het kwaliteitsdashboard zal geïntegreerd worden met een dashboard waarin gegevens met betrekking tot de bedrijfsvoering en het personeel worden weergegeven zodat ook een totaalbeeld inzichtelijk is.
De kwaliteitsdashboards worden op verschillende niveaus ingericht: op team-, locatie- en organisatieniveau zodat deze maandelijks gebruikt kunnen worden in gesprekken tussen sleutelfiguren op deze verschillende niveaus. In de kwaliteitsdashboards kunnen, aan de hand van de gegevens, doelen worden gesteld en bekeken worden of resultaten worden behaald.

CTO

Eind 2020 is ingezet in het ophalen van cliëntwaarderingen op ZorgkaartNederland om zo in beeld te krijgen waar men tevreden over is en wat volgens onze cliënten en naasten ontwikkelpunten zijn. In aanvulling hierop zal in 2021 het eigen cliënttevredenheidsonderzoek (CTO) opnieuw worden vormgegeven. Hierbij worden verschillende professionals en de cliëntenraad betrokken om te bepalen welke informatie vanuit het cliënttevredenheidsonderzoek gewenst is en hoe deze informatie wordt opgehaald. De

informatie zal vervolgens in de teams en op organisatieniveau gebruikt worden om te leren en verbeteren.

MTO
Zorggroep Ter Weel zou aanvankelijk in het najaar van 2020 deelnemen aan het medewerkertevredenheidsonderzoek (MTO) van Actiz, de MedewerkerMonitor. Door de veranderingen ten aanzien van (leidinggevende) functies, verantwoordelijkheden en taken, is besloten dat het najaar 2020 niet het juiste moment is voor het medewerkertevredenheidsonderzoek. Een jaar later zou bij uitstek een goed moment zijn om de medewerkertevredenheid te meten. Er wordt dan al enige tijd in de nieuwe structuur gewerkt. Door in 2021 een medewerkertevredenheidsonderzoek uit te voeren, kan direct gemeten worden hoe men de nieuwe structuur ervaart.

3.5 Zorgproces verstevigen voor meer regie en gemak voor cliënt, naaste en medewerker

Zoals in voorgaande paragrafen beschreven, zijn de organisatieontwikkelingen ten aanzien van de cultuur en structuur erop gericht de ruimte voor welbevinden te bevorderen voor cliënten en naasten, maar ook voor vrijwilligers en medewerkers. Daarnaast gaan de teams zelf aan de slag om de ruimte voor welbevinden te versterken. Middelen die hen hierbij ondersteunen zijn een goed werkend elektronisch cliëntdossier en de zorgleefplannen, heldere richtlijnen, maar ook samenwerking met andere disciplines en ondersteuning van andere diensten bij het zorgproces.

ECD
Alle cliënten van Zorggroep Ter Weel hebben een elektronisch cliëntendossier (ECD). In het ECD staan onder meer persoonlijke gegevens, het zorgleefplan, en rapportages over de situatie van de cliënt en de geleverde zorg. Het ECD is voor medewerkers een belangrijk informatie- en communicatiemiddel voor het verlenen en verantwoorden van goede zorg.
Voor cliënten en/of diens contactpersonen is het ECD een middel om inzicht te krijgen in de geleverde zorg en daarin, als onderdeel van het netwerk rond de cliënt, te participeren. Voor leidinggevenden is het ECD een belangrijk middel voor inzicht in de kwaliteit en kwantiteit van de geleverde zorg.

In 2019 was al geconstateerd dat het huidige ECD niet meer voldoet aan de wensen en eisen van Zorggroep Ter Weel en dat het onvoldoende toekomstbestendig is. Daarom werd besloten om in 2020 over te stappen naar een andere leverancier die met zijn ECD-software beter tegemoet komt aan wat Zorggroep Ter Weel van een ECD verwacht. Door het coronavirus en de maatregelen die hiertegen werden getroffen, is het gehele traject vertraagd. De projectgroep voor het nieuwe ECD is er wel in geslaagd om de nieuwe leverancier te selecteren en voorbereidingen voor verdere inrichting en implementatie in 2020 te voltooien. Zorggroep Ter Weel heeft de keuze gemaakt om te gaan werken met NEDAP (ONS). In de eerste helft van 2021 wordt het nieuwe ECD ingericht en in gebruik genomen.

Het doel van dit project is het huidige ECD te vervangen door een nieuw ECD dat:
- medewerkers optimaal ondersteunt in hun dagelijkse werkzaamheden voor en met de cliënt;

- cliënten en hun naasten inzicht biedt in hun eigen gegevens en zodoende regie en participatie bevordert;
- inzicht biedt in de kwantiteit en kwaliteit van de geleverde zorg;
- een bron is voor verantwoording en financiering van geleverde zorg;
- toekomstbestendig is en voldoet aan wettelijke kaders;
- het mogelijk maakt voor medewerkers om mobiel te werken met het zorgdossier en zij dus direct bij de cliënt kunnen rapporteren in het zorgdossier;

Kortom: het nieuwe ECD moet bijdragen aan het verbeteren van kwaliteit van zorg en behouden van een financieel gezonde organisatie.

Beoogt resultaat is dat alle cliënten in 2021 een dossier hebben in het nieuwe systeem, dat medewerkers voldoende toegerust zijn om in en met het nieuwe systeem te werken en dat processen en systeem op elkaar aangepast zijn en goed functioneren zodat de zorg nog meer is afgestemd op de behoeften en wensen van de cliënten.

Ondersteuning van het kwaliteitsmanagementsysteem

Aan het nieuwe ECD zal software (TriasWeb) worden gekoppeld die het kwaliteitsmanagement ondersteunt. Verschillende aspecten van veiligheid en kwaliteit kunnen hierin bijeenkomen, bijvoorbeeld meldingen incidenten van cliënten en medewerkers, de risico-inventarisatie en evaluatie, tevredenheidsonderzoeken en interne audits. De software is gemakkelijk toegankelijk, gebruiksvriendelijk en zorgt voor overzicht. Dit bevordert het registreren, analyseren en rapporteren van kwaliteits- en veiligheidsgegevens. Opvolging en evaluatie van verbeteracties worden beter inzichtelijk waardoor deze gegevens op alle niveaus in de organisatie gebruikt gaan worden om te leren en verbeteren.
Zorggroep Ter Weel wil in 2021 in ieder geval één module van deze software gaan inrichten.

Zorgleefplannen

De zorgleefplannen blijven een aandachtspunt in 2021. Enerzijds het kennen van de inhoud van de zorgleefplannen en daarbij de afspraken die met de cliënt zijn gemaakt naar aanleiding van zijn/haar wensen en behoeften. Anderzijds door methodisch werken: eenduidigheid in het invullen van de zorgleefplannen, het compleet maken van de plannen, het werken volgens de plannen en evaluatie van de plannen. Onderdeel hiervan is het formuleren van zorgdoelen. In 2020 is naar aanleiding van de externe audit voor het HKZ-keurmerk geconstateerd dat de zorgdoelen meer SMART geformuleerd mogen worden.
Het nieuwe ECD zal bij bovenstaande punten ondersteunen. Door mobiel te gaan werken, is het zorgleefplan gemakkelijker toegankelijk en kunnen medewerkers deze ter plekke inzien en bijwerken indien nodig.
Voor het formuleren van zorgdoelen en rapporteren zullen heldere richtlijnen worden opgesteld. Daarnaast ondersteunen de coaches van Waardigheid & Trots op locatie en de teamcoaches de teams bij het in kaart brengen van het zorgproces. Onderdeel hiervan is het zorgleefplan: Hoe ziet een zorgleefplan eruit, hoe werken we hiermee en hoe evalueren we deze?

Opnameproces

In 2021 zal een project starten ter verbetering van het opnameproces. Het doel is het opnameproces beter te stroomlijnen, onder andere door de taken en verantwoordelijkheden van de verschillende betrokken disciplines en afdelingen beter op elkaar af te stemmen. Zo

weet eenieder wat er van hem/haar verwacht wordt en wordt dubbel werk in het proces voorkomen. De verhuizing is doorgaans een grote en soms moeilijke stap voor de cliënt en zijn/haar naaste(n). Een goed gestroomlijnd opnameproces heeft tot gevolg dat zij op een prettige en duidelijke manier worden welkom geheten bij Zorggroep Ter Weel.

3.6 Continu aandacht voor veiligheid

Veiligheid is een thema waaraan Zorggroep Ter Weel doorlopend aandacht besteed. Binnen verschillende hoofdthema's van de ontwikkelplannen komt dit thema terug. De organisatie vindt het belangrijk om veilige zorg te verlenen aan de cliënten, maar ook een open en veilige omgeving is noodzakelijk voor medewerkers om in te werken. Middels het leren en verbeteren wordt aan de veiligheid gewerkt. Binnen het speerpunt 'continue aandacht voor veiligheid' zijn er verschillende thema's waarop de organisatie zich verder ontwikkeld.

Incidenten

Zoals beschreven in paragraaf 3.5 zal in 2021 software (TriasWeb) worden aangeschaft en gebruikt, gekoppeld aan het ECD, voor het registreren, analyseren en rapporteren van kwaliteitsgegevens, waaronder incidenten. Dit zal samengaan met de implementatie van het nieuwe ECD.

Het melden van incidenten wordt hierdoor niet alleen gemakkelijker, ook wordt de organisatie door deze software ondersteund om de Plan-Do-Check-Act-cyclus te doorlopen na het melden van een incident. Niet alleen meldingen worden opgenomen, maar ook de verbetermaatregelen. Zo kan men nagaan of de verbetermaatregelen het gewenste effect hebben. Daarnaast kunnen ook andere afdelingen/locaties van deze verbetermaatregelen leren.

Meldingen Incidenten Cliënten (MIC)

In 2020 is gestart met een nieuwe werkwijze van de MIC-procedure. In deze werkwijze hebben de teams en teamleiders een belangrijkere rol bij het verzamelen en analyseren van de MIC-gegevens. Zo zijn de teams meer betrokken bij de opvolging van de MIC-meldingen en komt de verantwoordelijkheid voor het leren en verbeteren ten aanzien van de MIC-meldingen nog meer op teamniveau te liggen. Teamleiders zouden ieder kwartaal met elkaar en met verschillende disciplines uit de voormalige MIC-commissie, zoals (para)medici en de apotheker, rond de tafel zitten. Deze bijeenkomsten waren bedoeld om ook afdeling/locatie-overstijgend de MIC-meldingen te analyseren, verbetermaatregelen te bespreken en over en weer van elkaar te leren. Door de coronamaatregelen hebben dergelijke fysieke bijeenkomsten niet plaats kunnen vinden.

In 2021 zal de huidige werkwijze met bijbehorende verantwoordelijkheden en taken worden geëvalueerd en aangepast worden aan de nieuwe structuur. Het evalueren en herzien van de MIC-procedure zal gedaan worden met een aantal betrokken disciplines (o.a. locatiemanagers, zorgcoördinatoren, teamcoaches, (para)medici en de apotheker). Het leren en verbeteren in de teams ten aanzien van de MIC zal door de teamcoaches worden bevorderd.

Op afdelingsniveau zijn de coaches van Waardigheid & Trots op locatie in 2020 al aan de slag gegaan met de MIC. Zo zijn MIC-aandachtsvelders aangesteld en is een lokale MIC-commissie (op afdelingsniveau) opgericht om zo de meldingen, opvolging van de MIC, verbetermaatregelen en het evalueren daarvan blijvend onder de aandacht van de teams de brengen. Deze lijn wordt doorgezet in 2021.

Meldingen Incidenten Medewerkers (MIM)
Ook de procedure met bijbehorende verantwoordelijkheden en taken ten aanzien van de Meldingen Incidenten Medewerkers (MIM) zal in 2021 worden aangepast aan de nieuwe structuur.
Een aantal afdelingen hebben in hun ontwikkelplannen aangegeven dat zij in 2021 aandacht gaan besteden aan omgaan met onbegrepen gedrag of agressie. Medewerkers vinden het in sommige gevallen nog wel eens lastig om hun grenzen aan te geven, bijvoorbeeld ten aanzien van verbale agressie of (seksueel) grensoverschrijdend gedrag. Verschillende afdelingen zullen ten aanzien van dit thema in 2021 een cursus of klinische les volgen.

Medicatieveiligheid
Leren en verbeteren ten aanzien van medicatieveiligheid is een doorlopend proces. Continu worden in teams medicatie-incidenten geanalyseerd en waar mogelijk/nodig worden verbeteracties doorgevoerd om de medicatieveiligheid te bevorderen.
Een aantal afdelingen/locaties hebben in hun ontwikkelplan voor 2021 aangegeven om met de teams extra aandacht aan dit onderwerp te besteden. Zij zullen hierbij ondersteund worden door de teamcoaches en/of de coaches van Waardigheid & Trots op locatie.

Medicatie-audits
In 2020 zijn een aantal teams al aan de slag gegaan met het verbeteren van de medicatieveiligheid met ondersteuning van de coaches van Waardigheid & Trots op locatie. Op deze locaties zijn medicatie-aandachtsvelders aangesteld. Zij hebben samen met de coaches van Waardigheid & Trots op locatie medicatie-audits uitgevoerd. Voor de ontwikkelpunten die hieruit naar voren kwamen, hebben zij een verbeterplan geschreven.

Op de overige locaties, de locaties waar de coaches van Waardigheid & Trots op locatie (nog) niet aan de slag zijn gegaan, hebben de interne auditoren het vierde kwartaal van 2020 een medicatie-audit uitgevoerd. Met de ontwikkelpunten die hieruit zijn voortgekomen, gaan de betreffende afdelingen/locaties in 2021 aan de slag.

Themagroep medicatieveiligheid
Als onderdeel van het Waardigheid & Trots op locatie-traject is een themagroep medicatieveiligheid in 2020 opgericht. Deze themagroep gaat organisatiebreed aan de slag met dit thema. In 2020 heeft de themagroep met name kritisch gekeken naar de huidige protocollen ten aanzien van medicatieveiligheid. Protocollen zijn/worden waar nodig herzien. Samen met de medicatie-aandachtsvelders zal in 2021 bekeken worden hoe de protocollen nog meer onder de aandacht worden gebracht bij de betrokken medewerkers. Het doel hiervan is dat voor alle betrokkenen helder is wat de inhoud van de protocollen is en hiermee eenduidig wordt gewerkt.

Digitaal aftekenen
Op twee locaties van Zorggroep Ter Weel wordt gewerkt met een digitaal toedienregistratiesysteem voor medicatie. Registratie van medicatie-toedieningen en de controle daarvan wordt digitaal gedaan, via een tablet. Dit zorgt niet alleen voor meer gemak, maar ook voor meer veiligheid ten aanzien van het medicatieproces. Vergeten toedieningen

worden bijvoorbeeld snel gesignaleerd door een melding. Doordat het digitale toedienregistratiesysteem is gekoppeld aan het systeem van de apotheek is de medicatie-informatie van de cliënten altijd actueel.
Ook andere locaties van Zorggroep Ter Weel gaan werken met dit digitale toedienregistratiesysteem. Op een aantal locaties stond de implementatie hiervan al gepland in 2020, maar door de coronamaatregelen is dit vertraagd. In 2021 zal deze implementatie worden voortgezet: Als eerst zal een afdeling van het Gasthuis in Goes aan de slag gaan met dit systeem. Vervolgens zullen een aantal locaties in Reimerswaal overgaan op dit systeem.

Wet zorg en dwang

De Wet zorg en dwang (Wzd) is per 1 januari 2020 in werking getreden. Het jaar 2020 was een overgangsjaar waarin organisaties de inhoud van deze wet konden vertalen naar hun visie, processen en werkwijzen. Sinds 2019 neemt Zorggroep Ter Weel deel aan een regionale samenwerking met vijf andere Zeeuwse zorgaanbieders. In dit samenwerkingsverband hebben de organisaties in 2019 afspraken gemaakt over de toepassing van de Wet zorg en dwang en is een regionaal beleidsstuk opgesteld. Daarnaast heeft Zorggroep Ter Weel ook een eigen werkgroep samengesteld die heeft nagedacht over de inrichting van het stappenplan. Zorggroep Ter Weel wilde in het overgangsjaar verder aandacht besteden aan onder andere het aanpassen van het beleidsstuk; herzien van procedures, richtlijnen en protocollen; het informeren en scholen van medewerkers en verdere afstemming met collega-instellingen. Door corona en de maatregelen hiertegen zijn een aantal zaken uitgesteld. In 2021 zal de werkgroep het beleidsplan aanpassen aan o.a. de nieuwe structuur, wordt gewerkt aan bewustwording over de uitgangspunten van de wet, worden scholingen voor betrokkenen georganiseerd en zullen op afdelingen pilots gestart worden. Het uitgangspunt van de nieuwe wet is 'Nee, tenzij..'. Dit betekent voor de cliënten dat vrijheidsbeperking of onvrijwillige zorg niet mag worden toegepast, tenzij er sprake is van ernstig nadeel voor de cliënt (of zijn/haar omgeving). Met dit uitgangspunt gaat de organisatie verder aan de slag en wordt gekeken of cliënten op 'gesloten' afdelingen meer vrijheden kunnen krijgen en wordt de inzet van innovaties zoals de heupairbag verder uitgebreid.

Informatiebeveiliging

In september 2020 heeft Inspectie voor Gezondheidszorg & Jeugd een bezoek gebracht aan Zorggroep Ter Weel in het kader van de inzet van informatie- en communicatietechnologie die de gezondheidszorg ondersteunen, ook wel e-health genoemd. Getoetst werd of Ter Weel op dit gebied zorgt voor de nodige voorwaarden voor goede en veilige zorg. Specifiek is gekeken naar het elektronisch cliëntendossier (ECD), het toedienregistratiesysteem voor medicatie en het gebruik van de smart glasses, een videobril waarmee een specialist ouderengeneeskunde op afstand kan meekijken met een verpleegkundige. De conclusie was Zorggroep Ter Weel voor een belangrijk deel zorgt voor de juiste randvoorwaarden voor goede en veilige zorg. Verbeterpunten liggen op het gebied van beleids- en besluitvorming over zorgtechnologie, informatiebeveiligingsbeleid, uniforme werkwijzen, structurele cliëntparticipatie bij invoering van digitale diensten, en meer samenhang in de informatie-architectuur. Naar aanleiding hiervan laat Zorggroep Ter Weel begin 2021 een audit informatiebeveiliging NEN 7510 uitvoeren. Aan de hand van audit worden concrete actiepunten geformuleerd. Daarnaast wordt het project voor de inrichting en invoering van het nieuwe elektronisch cliëntendossier aangewend voor verbetering van uniforme werkwijzen en cliëntparticipatie.

4. Ontwikkelplannen

Zoals eerder in het plan beschreven is, heeft iedere afdeling/locatie van Zorggroep Ter Weel een ontwikkelplan. Het plan bevat de ontwikkelpunten waar de teams van de afdelingen/locaties zich het komende jaar op zullen richten. In de ontwikkelplannen van 2020 waren de ontwikkelpunten opgenomen die uit de kwaliteitskaderscan naar voren kwamen.

Net als voorgaande jaren zijn ook in het najaar van 2020 door de beleidsmedewerkers kwaliteit gesprekken gevoerd met de teamleiders. Omdat de afdelingen en locaties vanaf 1 januari 2021 aangestuurd zullen worden door locatiemanagers en er meer verantwoordelijkheden bij de teams komen te liggen, is aan de huidige teamleiders gevraagd om aan te geven welke ontwikkelpunten er in 2021 zijn voor de afdeling/locatie. In het eerste kwartaal van 2021 willen de beleidsmedewerkers kwaliteit en de teamcoaches samen met de locatiemanagers en de teams verder in gesprek gaan over de concrete invulling van het ontwikkelplan van de afdeling/locatie. Op deze manier worden de teams meer betrokken bij het ontwikkelplan en kunnen zij zelf aangeven waar zij het komende jaar op moeten en willen ontwikkelen en de manier waarop zij dit gaan doen. De ontwikkelplannen zullen vervolgens door het directieteam, de locatiemanagers en de beleidsmedewerkers gemonitord worden in de planning & control-cyclus.

Ook in 2021 zal het ondersteuningstraject van Waardigheid & Trots op locatie voortgezet worden. Dit betekent dat de afdelingen/locaties nog ondersteuning zullen krijgen van de coaches uit dit traject. Naast deze coaches zijn er per 1 januari 2021 ook teamcoaches die de teams op thema's kunnen ondersteunen.

Doordat in maart een light-kwaliteitskaderscan wordt gehouden, kunnen de ontwikkelplannen indien nodig op basis van deze resultaten worden bijgesteld.

De ontwikkelplannen van de afdelingen en locaties zijn opgenomen in een aparte bijlage van dit kwaliteitsjaarplan. Deze is op te vragen bij de beleidsmedewerkers kwaliteit van Zorggroep Ter Weel.

De resultaten van het kwaliteitsjaarplan en de ontwikkelplannen worden beschreven in het kwaliteitsverslag dat vóór 1 juli 2021 wordt gepresenteerd. Dit verslag is te vinden op de website van Zorggroep Ter Weel.

5. Kwaliteitsgelden

5.1 Personeel

Zorggroep Ter Weel heeft met de komst van de kwaliteitsgelden sinds 2017 extra kunnen investeren in personeel. De formatie is in de beginjaren echter meer uitgebreid dan uit de kwaliteitsgelden gefinancierd kon worden. In 2020 is kritisch gekeken naar de personeelskosten en is ingezet op een verlaging van de personele kosten door afbouw van formatie en kosten van meer- en overwerk terug te dringen (totaal € 750K/15 fte). In 2021 wordt dit volledig gerealiseerd. Gezien de beoogde organisatieontwikkeling, zoals beschreven in hoofdstuk 3, wil Zorggroep Ter Weel, echter ook investeren in medewerkers. We werken toe naar meer ruimte voor welbevinden voor de cliënt, naar het verhogen de kwaliteit van zorg- en dienstverlening op de afdelingen. De regie komt nog meer bij de medewerker en de cliënt te liggen. Daarnaast neemt de zorgzwaarte op de afdelingen toe. Dit vraagt om een juiste afspiegeling van het personeel passend bij de benodigde bezetting op de afdeling. Om deze redenen wil Zorggroep Ter Weel in 2021 met inzet van de kwaliteitsgelden een groei van zorgpersoneel van 11,5 FTE realiseren:

- 5 FTE zorgmedewerker niveau 2 - Gelet op de krapte van de arbeidsmarkt in de sector zorg, zet Zorggroep in op het opleiden van zorgmedewerkers van niveau 2 naar niveau 3.
- 5 FTE verzorgende niveau 3 – Om de deskundigheid en kwaliteit op de afdelingen te bevorderen wordt ingezet op het werven van meer verzorgenden niveau 3.
- Zorggroep Ter Weel wil (meer) specialistische zorg kunnen blijven bieden. In 2021 vindt een heroriëntatie plaats op de benodigde medische formatie gezien de zorgzwaarte van cliënten en ambities van Ter Weel. Een voorlopige eerste schatting is dat dit leidt tot uitbreiding van het team behandelaren met 1,5 FTE.

Zorggroep Ter Weel verwacht in de toekomst meer zorgmedewerkers niveau 3 en minder zorgmedewerkers niveau 2 nodig te hebben. Daarom zetten we in op het werven van medewerkers van niveau 3. Zorgmedewerkers niveau 3 zijn echter schaars op de arbeidsmarkt. Daarom zetten we daarnaast in op het opleiden van zorgmedewerkers niveau 2 naar 3.

Met inachtingneming van de bestendige gedragslijn verwacht Zorggroep Ter Weel in het jaar 2021 een bedrag van €403.000 aan inhuur en zelfstandigen zorgpersoneel uit te geven. Dit is substantieel lager dan in 2020. Zorggroep Ter Weel wil de inhuur nog verder beperken. Gelet op het ziekteverzuim vanwege het coronavirus zal dit, in ieder geval begin 2021, nog niet mogelijk zijn.

5.2 Innovatie

In hoofdstuk 3 zijn diverse innovaties genoemd die bijdragen aan verbetering van kwaliteit in de organisatie en op de afdelingen van Zorggroep Ter Weel.

In de volgende tabel wordt de aanvraag van het innovatie budget weergegeven. Vooralsnog is de verwachting dat de kosten mogelijk hoger uitvallen door de gevolgen van (de maatregelen tegen) het coronavirus.

Projectnaam	Deelproject	Doel	Investeringskosten
Organisatieontwikkeling	Inzet trainingsbureau voor de ontwikkeltrajecten	Medewerkers zijn voldoende toegerust om aan de slag te gaan in hun nieuwe functie die bijdraagt aan de ruimte voor welbevinden van de cliënt en naaste.	120.000
Project nieuw ECD	Aanschaf mobiele devices t.b.v. het nieuwe ECD (laptops, tablets en mobiele telefoons)	Registratie aan de bron	70.000
	Consultant- en implementatiekosten		125.000
	Training en begeleiding ECD	Medewerkers worden begeleid bij het in gebruik nemen van de nieuwe werkwijzen behorende bij de nieuwe applicaties.	40.000
Software t.b.v. kwaliteitsmanagement-systeem (TriasWeb)	Inrichten module (incidentmeldingen) ter ondersteuning van het kwaliteitsmanagement-systeem.	De applicatie bevordert het kwaliteitsdenken en ondersteunt medewerkers bij het volledige proces leren en verbeteren in de organisatie (plan, do, check, act).	50.000
Leermanagement Systeem (LMS)		Scholingen zijn in beeld en worden tijdig gevolgd. Medewerkers worden/blijven bevoegd en bekwaam.	50.000
Nationale Zorgklas	Training voor tijdelijke hulpkrachten in de zorg.	De zorgmedewerkers worden tijdelijk ontlast en ondersteund doordat tijdelijke zorgassistenten (niet-zorgmedewerkers die een korte training krijgen) eenvoudige ADL verrichten.	19.000 (9000 scholing en 10.000 vergoeding/salaris)
Informatieveiligheid	Audit informatiebeveiliging in de zorg NEN 7510	Inzicht in de ontwikkelpunten ten aanzien van informatiebeveiliging zodat concrete acties kunnen worden geformuleerd.	24.000
Totaal			€ 498.000

Toelichting innovaties

Bedragen in het overzicht zijn op basis van inschatting. Exacte bedragen kunnen verder, op basis van pakket van eisen, worden gespecificeerd.

Inzet trainingsbureau voor ontwikkeltrajecten
De organisatie heeft met de nieuwe inrichting van de structuur nieuwe functies geïntroduceerd. Om medewerkers voldoende toe te rusten om de deze functies te bekleden, wordt voor hen een ontwikkeltraject gestart. De groepen medewerkers die hier in januari 2021 mee starten zijn: de zorgcoördinatoren, teamcoaches, locatiemanagers, teamcoördinatoren en directieteam. De ontwikkeltrajecten worden georganiseerd door de coaches van Waardigheid en Trots op locatie en een extern trainingsbureau. Bedoeling is dat deelnemers gezamenlijke visie ontwikkelen en handvatten krijgen om samen met hun teams de beweging naar meer regie en eigenaarschap te maken zodat zij nog meer vraaggericht gaan werken.

Aanschaf mobiele devices
Een nieuw ECD "in the cloud" betekent meer vrijheid in de manieren waarop je registreert en rapporteert. De behoefte van medewerkers om te kunnen werken op meerdere devices is groot en middels mobiele devices kunnen de medewerkers hierin worden gefaciliteerd. Om medewerkers te kunnen laten werken op verschillende devices moeten zij op een veilige manier kunnen inloggen middels een 2-factor authenticatie. Dit betekent dat de medewerker inlogt met een gebruikersnaam/wachtwoord en een code. De code kan gegenereerd worden een hardware token. De kosten die hiervoor worden gemaakt zijn opgenomen onder het innovatiebudget.

Nieuw ECD en consultantkosten
Zorggroep Ter Weel werkt momenteel intensief aan de vernieuwing van haar informatievoorzieningen. In de huidige situatie zijn de processen met betrekking tot het vastleggen van de cliënt-(zorg)gegevens en de routing van het vastleggen van bepaalde gegevens onvoldoende. Daarnaast is de organisatie afhankelijk van een on premise-applicatie die alleen werkt op een pc. Zorggroep Ter Weel wil naar een cloudoplossing die ook op mobiele devices bruikbaar is. Ook moet het mogelijk zijn, dat de cliënt (of diens naaste) inzage heeft in dit dossier via een cliëntportaal/cliëntapp.
De consultantkosten worden gemaakt voor de begeleiding bij de implementatie van het nieuwe ECD. Dit wordt gedaan door de externe partner van de organisatie, Quattri.

Begeleiding implementatie ECD
Zorggroep Ter Weel wil graag dat medewerkers goed worden begeleid tijdens de implementatie van het nieuwe ECD. Het belang van klassikale trainingen heeft zich het afgelopen jaar al bewezen met de ingebruikname van het nieuwe intranet, in een SharePointomgeving. Daarom wil de organisatie een trainer inzetten bij de implementatie van een nieuw ECD. Deze trainer zal medewerkers trainen en begeleiden bij de innovaties en nieuwe werkwijzen behorende bij (de implementatie van) het nieuwe ECD.

Software t.b.v. kwaliteitsmanagementsysteem
Om gerichter te kunnen sturen op kwaliteit en veiligheid wordt aan het nieuwe ECD software gekoppeld, waardoor kwaliteitsgegevens snel inzichtelijk zijn. Het is een kwaliteitsdashboard waarop verschillende aspecten van veiligheid en kwaliteit te zien zijn. Voorbeelden zijn meldingen incidenten van cliënten en medewerkers, de risico-inventarisatie en evaluatie, tevredenheidsonderzoeken en interne audits. De software is gemakkelijk toegankelijk, gebruiksvriendelijk en zorgt voor overzicht. Hierdoor wordt het registreren analyseren en

rapporteren van kwaliteits- en veiligheidsgegevens eenvoudiger. Opvolging en evaluatie van verbeteracties worden beter inzichtelijk waardoor deze gegevens op alle niveaus in de organisatie gebruikt gaan worden om te leren en verbeteren. Het plan is om in 2021 te starten met één module (incidentmeldingen) en deze in volgende jaren verder uit te breiden.

Leermanagement systeem
Voor registratie van gevolgde opleidingen en trainingen zal een leermanagementsysteem (LMS) worden aangeschaft. Binnen een LMS kan een locatiemanager de ontwikkeling van iedere medewerker volgen, kunnen verplichte scholingen beter geborgd en tijdig opgevolgd worden (om bevoegd en bekwaam te blijven). Daarbij kunnen e-learnings via een LMS worden aangeboden.

Nationale Zorgklas
Het afgelopen jaar hebben de zorgafdelingen voor een lange periode onder een hoge druk gewerkt. Om de afdelingen te ondersteunen, wat extra toezicht te houden en meer persoonlijke aandacht aan cliënten te kunnen geven, is gekeken op welke manier (nieuwe) medewerkers voor in de huiskamer een basisscholing gegeven kan worden, zodat zij de zorgmedewerkers op de afdeling kunnen ondersteunen. De Nationale Zorgklas biedt een 4-daagse online training voor iedereen die in deze crisistijd wil meehelpen in de zorg.

Informatieveiligheid
In september 2020 heeft Inspectie voor Gezondheidszorg & Jeugd een bezoek gebracht aan Zorggroep Ter Weel in het kader van de inzet van e-health. Naar aanleiding van de verbeterpunten die voortkwamen uit dit bezoek laat Zorggroep Ter Weel begin 2021 een audit informatiebeveiliging NEN 7510 uitvoeren. Aan de hand van audit worden concrete actiepunten geformuleerd.

Woordenlijst en afkortingen

BBL	Beroepsbegeleidende Leerweg
BOL	Beroeps Opleidende Leerweg
CSB	Cliënt Service Bureau
CTO	Cliënttevredenheidsonderzoek
ECD	elektronisch cliëntendossier
EVV'er	Eerst Verantwoordelijk Verzorgende
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.
GVP'er	Gespecialiseerd Verzorgende Psychogeriatrie
HRM	Human Resource Management, personeelszaken
LMS	Leermanagementsysteem
MIC	Melding Incident Cliënt
MIM	Melding Incident Medewerker
MTO	Medewerkertevredenheidsonderzoek
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
Somatiek	De zorg en behandeling bij een chronische lichamelijke aandoening wordt ook wel somatische zorg genoemd.
V&VN	De beroepsvereniging van verpleegkundigen, verzorgenden en verpleegkundig specialisten
WOL	Waardigheid & Trots op locatie
Wzd	Wet zorg en dwang
ZZP	Zorgzwaartepakket

Bijlage 1 Aantal medewerkers en vrijwilligers per locatie en verdeling functies

Ter Weel Goes		
	Aantal	
Functie	31-12-2019	1-10-2020
behandelaar	24	24
leerling	14	19
zorgniveau 1	40	53
zorgniveau 2	78	77
zorgniveau 3	189	178
zorgniveau 4	1	1
zorgniveau 6	16	15
overig zorgpersoneel	44	42
personeel overig	128	123
Eindtotaal	**534**	**532**
Functiecategorie		
facilitair	60	59
leerling zorg[7]	16	20
managementteam	6	5
overhead	52	50
paramedici	26	25
teamleiders	10	9
welzijn	33	33
zorg	331	331
Eindtotaal	**534**	**532**
Functiecategorie		
zorgniveau 3	189	178
leerling zorg	14	19
stagiaire zorg	16	28
Verhouding zorg/leerling	**6,3**	**3,79**

[7] Het aantal leerlingen in de bovenste tabel (per functie) verschilt van het aantal leerlingen in de middelste tabel (functiecategorie doordat de categorieën in beide tabellen niet identiek zijn. De bovenste tabel is ingedeeld volgens de categorieën van de kwaliteitsgelden. In die tabel behoren de leerlingen EVV en GVP niet tot 'leerling' maar vallen deze onder niveau 3. In de middelste tabel behoren deze leerlingen wel tot 'leerling zorg'.

Sint Maarten in de Groe		
	Aantal	
Functie	31-12-2019	1-10-2020
behandelaar	0	0
leerling	3	3
zorgniveau 1	1	1
zorgniveau 2	3	3
zorgniveau 3	30	30
zorgniveau 4	0	0
zorgniveau 6	0	0
overig zorgpersoneel	0	0
personeel overig	20	21
Eindtotaal	**57**	**58**
Functiecategorie		
facilitair	19	20
leerling zorg	3	3
managementteam	0	0
overhead	0	0
paramedici	0	0
teamleiders	1	1
welzijn	0	0
zorg	34	34
Eindtotaal	**57**	**58**
Functiecategorie		
zorgniveau 3	30	30
leerling zorg	3	3
stagiaire zorg	6	4
Verhouding zorg/leerling	**3,33**	**4,29**

Randhof		
	Aantal	
Functie	31-12-2019	1-10-2020
behandelaar	0	0
leerling	12	8
zorgniveau 1	13	9
zorgniveau 2	9	10
zorgniveau 3	52	50
zorgniveau 4	1	2
zorgniveau 6	0	0
overig zorgpersoneel	2	2
personeel overig	33	32
Eindtotaal	**122**	**113**
Functiecategorie		
facilitair	22	21
leerling zorg	12	8
managementteam	0	0
overhead	8	8
paramedici	0	0
teamleiders	3	3
welzijn	1	1
zorg	76	72
Eindtotaal	**122**	**113**
Functiecategorie		
zorgniveau 3	52	50
leerling zorg	12	8
stagiaire zorg	5	5
Verhouding zorg/leerling	**3,06**	**3,85**

Gasthuis		
	Aantal	
Functie	31-12-2019	1-10-2020
behandelaar	0	0
leerling	4	4
zorgniveau 1	5	4
zorgniveau 2	10	10
zorgniveau 3	41	49
zorgniveau 4	4	12
zorgniveau 6	0	1
overig zorgpersoneel	5	5
personeel overig	19	19
Eindtotaal	**88**	**104**
Functiecategorie		
facilitair	19	19
leerling zorg	6	6
managementteam	0	0
overhead	0	0
paramedici	0	0
teamleiders	1	1
welzijn	3	3
zorg	59	75
Eindtotaal	**88**	**104**
Functiecategorie		
zorgniveau 3	41	49
leerling zorg	4	4
stagiaire zorg	3	4
Verhouding zorg/leerling	**5,86**	**6,12**

Moerzicht		
	Aantal	
Functie	31-12-2019	1-10-2020
behandelaar	0	0
leerling	5	5
zorgniveau 1	7	7
zorgniveau 2	13	14
zorgniveau 3	41	41
zorgniveau 4	0	0
zorgniveau 6	0	0
overig zorgpersoneel	7	7
personeel overig	18	17
Eindtotaal	**91**	**91**
Functiecategorie		
facilitair	19	18
leerling zorg	6	6
managementteam	0	0
overhead	0	0
paramedici	0	0
teamleiders	1	1
welzijn	4	4
zorg	61	62
Eindtotaal	**91**	**91**
Functiecategorie		
zorgniveau 3	41	41
leerling zorg	5	5
stagiaire zorg	5	4
Verhouding zorg/leerlingen	**4,1**	**4,56**

Maria-Oord		
	Aantal	
Functie	31-12-2019	1-10-2020
behandelaar	0	0
leerling	4	3
zorgniveau 1	2	2
zorgniveau 2	3	4
zorgniveau 3	28	27
zorgniveau 4	3	3
zorgniveau 6	0	0
overig zorgpersoneel	6	6
personeel overig	14	14
Eindtotaal	**60**	**59**
Functiecategorie		
facilitair	13	13
leerling zorg	4	3
managementteam	0	0
overhead	0	0
paramedici	0	0
teamleiders	1	1
welzijn	1	1
zorg	41	41
Eindtotaal	**60**	**59**
Functiecategorie		
zorgniveau 3	28	27
leerling zorg	4	3
stagiaire zorg	4	5
Verhouding zorg/leerling	**3,5**	**3,38**

Hof Cruninghe		
	Aantal	
Functie	31-12-2019	1-10-2020
behandelaar	0	0
leerling	2	2
zorgniveau 1	3	3
zorgniveau 2	6	4
zorgniveau 3	13	13
zorgniveau 4	0	0
zorgniveau 6	0	0
overig zorgpersoneel	2	2
personeel overig	0	0
Eindtotaal	**26**	**24**
Functiecategorie		
facilitair	0	0
leerling zorg	2	2
managementteam	0	0
overhead	0	0
paramedici	0	0
teamleiders	0	0
welzijn	2	2
zorg	22	20
Eindtotaal	**26**	**24**
Functiecategorie		
zorgniveau 3	13	13
leerling zorg	2	2
stagiaire zorg	2	2
Verhouding zorg/leerling	**3,25**	**3,25**

De nieuwe Vliedberg		
	Aantal	
Functie	31-12-2019	1-10-2020
behandelaar	0	0
leerling	1	3
zorgniveau 1	3	3
zorgniveau 2	9	8
zorgniveau 3	18	19
zorgniveau 4	0	0
zorgniveau 6	0	0
overig zorgpersoneel	5	5
personeel overig	4	4
Eindtotaal	**40**	**42**
Functiecategorie		
facilitair	3	3
leerling zorg	2	4
teamleiders	1	1
welzijn	3	3
zorg	31	31
Eindtotaal	**40**	**42**
Functiecategorie		
zorgniveau 3	18	19
leerling zorg	1	3
stagiaire zorg	1	2
Verhouding zorg/leerling	**9**	**3,8**

Ter Weel Krabbendijke		
	Aantal	
Functie	31-12-2019	1-10-2020
behandelaar	3	3
leerling	2	2
zorgniveau 1	7	7
zorgniveau 2	9	6
zorgniveau 3	31	29
zorgniveau 4	0	0
zorgniveau 6	8	11
overig zorgpersoneel	4	4
personeel overig	12	11
Eindtotaal	**76**	**73**
Functiecategorie		
facilitair	11	10
leerling zorg	2	2
managementteam	0	0
overhead	0	0
paramedici	5	5
teamleiders	1	1
welzijn	0	0
zorg	57	55
Eindtotaal	**76**	**73**
Functiecategorie		
zorgniveau 3	31	29
leerling zorg	2	2
stagiaire zorg	3	4
Verhouding zorg/leerling	**6,2**	**4,83**

Nieulande		
	Aantal	
Functie	31-12-2019	1-10-2020
behandelaar	0	0
leerling	0	0
zorgniveau 1	5	5
zorgniveau 2	3	3
zorgniveau 3	17	16
zorgniveau 4	2	2
zorgniveau 6	0	0
overig zorgpersoneel	3	3
personeel overig	2	2
Eindtotaal	**32**	**31**
Functiecategorie		
facilitair	3	3
leerling zorg	0	0
managementteam	0	0
overhead	0	0
paramedici	0	0
teamleiders	0	0
welzijn	1	1
zorg	28	27
Eindtotaal	**32**	**31**
Functiecategorie		
zorgniveau 3	17	16
leerling zorg	0	0
stagiaire zorg	1	0
Verhouding zorg/leerling	**17**	**--**