



ZORGGROEP
Ter Weel



Kwaliteitsjaarplan

2022

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave.....	2
Inleiding.....	3
1. Profiel van de organisatie	4
1.1 Missie, visie en ontwikkeling	4
1.2 Doelgroepen en zorgaanbod	5
1.3 Personeelssamenstelling.....	6
2. De zorg.....	8
2.1 Koers en speerpunten 2022.....	8
2.2 Persoonsgerichte zorg en ondersteuning	8
2.3 Wonen en Welzijn.....	9
2.4 Veiligheid.....	9
2.5 Leren en werken aan kwaliteit.....	10
3. De randvoorwaarden.....	11
3.1 Koers en speerpunten 2022.....	11
3.2 Leiderschap, governance en management.....	11
3.3 Personeelssamenstelling.....	12
3.4 Gebruik van hulpbronnen	12
3.5 Gebruik van informatie	13
4. Ontwikkelplannen locaties.....	14
5. Woordenlijst en afkortingen	15
Bijlage 1 Type zorgverlening, afzet en omzet per doelgroep	17
Bijlage 2 Personeelssamenstelling.....	19
Bijlage 3 Aantal medewerkers per locatie en verdeling functies	24

Inleiding

In 2019 heeft Zorggroep Ter Weel een belangrijke organisatieontwikkeling voorbereid en opgestart met als doel het welbevinden van de cliënt verder verbeteren, medewerkers meer ruimte en regie te geven om de zorg rondom de cliënt goed te organiseren en Zorggroep Ter Weel klaar te maken voor de toekomst.

De afgelopen twee jaar is er heel veel verbeterd en in gang gezet. Daar mogen we terecht trots op zijn! Zeker omdat we in diezelfde periode te maken kregen met iets waarvan we de impact vooraf niet konden weten: corona. Die impact in combinatie met de organisatieontwikkeling, onvervulde vacatures door een krappe arbeidsmarkt, vakanties én een hoog verzuim maakt dat het niet altijd gemakkelijk is. Daarbij komt dat de uitdagingen in de gezondheidszorg in Nederland steeds groter worden. De groep ouderen wordt groter, de groep die voor hen moet zorgen kleiner. Er zijn nu al veel vacatures in de zorg; zorgmedewerkers kunnen kiezen waar ze willen werken. Dat merken we ook binnen Ter Weel: door de krappe arbeidsmarkt lukt het niet altijd om alle vacatures in te vullen.

Wanneer we blijven doen wat we deden, met minder mensen, dan leidt dat tot werkdruk en overbelasting. Dat willen we voorkomen. Daarom moeten we slimme oplossingen bedenken om in de toekomst zorg te kunnen blijven geven aan mensen die dat nodig hebben. Onze gezamenlijke opdracht is: persoonsgerichte zorg voor onze cliënten, werken vanuit het Zeeuwse hart én hoofd en ervoor zorgen dat Zorggroep Ter Weel klaar is voor de uitdagingen van de toekomst. Dat bereiken we alleen als we doorgaan op de ingeslagen weg, als medewerkers en teams de ruimte krijgen én hun verantwoordelijkheid nemen om hun eigen werk te organiseren. De thema's van het kwaliteitskader zijn daarbij een belangrijk hulpmiddel.

In dit kwaliteitsjaarplan benoemen we onze centrale speerpunten voor 2022. We beperken ons daarbij tot de hoofdlijnen. Immers: de verdere vertaalslag en invulling daarvan – rekening houdend met de kenmerken van de locaties en doelgroepen – vindt plaats met en door medewerkers, hun leidinggevendenden, cliëntenraden en andere belanghebbenden. Die vertaalslag is vastgelegd in onder meer ontwikkelplannen per locatie en themagerichte projectplannen of plannen van aanpak.

In 2022 kijken we samen met interne en externe belanghebbenden verder vooruit, naar de uitdagingen die op ons afkomen. Samen stippelen we onze strategische koers voor de komende jaren uit. De toekomst is begonnen.

Namens het directieteam,

Coby Traas
Bestuurder

1. Profiel van de organisatie

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

1.1 Missie, visie en ontwikkeling

Missie

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

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

Organisatie in ontwikkeling

Door regie te geven aan cliënten, medewerkers en teams werkt Zorggroep Ter Weel aan ruimte voor welbevinden. Om dit mogelijk te maken is de organisatiestructuur in de periode augustus 2020 t/m januari 2021 aangepast. Aansluitend zijn ook stappen gezet op het vlak van persoonlijk leiderschap, samen leren en verbeteren en planmatig en methodisch werken, onder meer aan de hand van het kwaliteitskader verpleeghuiszorg en met ondersteuning vanuit het project Waardigheid en Trots op locaties.

Speerpunt 2022:

- **Met een brede vertegenwoordiging uit de organisatie de missie en visie herijken en een strategische koers uitstippelen voor minimaal de periode 2022 – 2024.**

Visie

Alle inspanningen zijn erop gericht dat de doelgroep (kwetsbare) ouderen, die op welke wijze dan ook begeleiding of zorg nodig heeft, bewust kiest voor het gedifferentieerde behandel-, service- en woonaanbod van Zorggroep Ter Weel. Bij Zorggroep Ter Weel staat de persoon en diens leefwereld centraal, blijft de cliënt in regie en wordt er belevingsgerichte zorg geboden vanuit het principe 'Ruimte scheppen voor Welbevinden'. Kunnen en mogen zijn wie je bent, dat is de kern van het leven. Ook als je verpleeghuiszorg nodig hebt. We willen ervoor zorgen dat de cliënt zelf of samen met zijn mantelzorgers kan bepalen hoe hij of zij wil leven. De medewerkers en vrijwilligers ondersteunen, samen met familie en mantelzorgers vanuit deze visie de cliënt in de zorg en aandacht die hij of zij nodig heeft.

1.2 Doelgroepen en zorgaanbod

Op negen locaties in de gemeente Goes en gemeente Reimerswaal biedt Zorggroep Ter Weel jaarlijks zorg en begeleiding aan ruim 1.000 cliënten. Vanuit alle woonzorgcentra vervult Zorggroep Ter Weel een maatschappelijke rol en alle locaties zijn voor de wijk- en dorpsbewoners een gastvrij ontmoetingscentrum.

De meeste zorg wordt gefinancierd vanuit de Wet langdurige zorg (Wlz). Een klein deel wordt gefinancierd vanuit de Zorgverzekeringswet en Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo). Het aanbod van Zorggroep Ter Weel bestaat uit zorg, welzijnsactiviteiten, begeleiding en/of behandeling aan cliënten met een psychogeriatrische of somatische aandoening. Daarnaast zijn we gespecialiseerd in zorg aan cliënten met een psychiatrische en/of verslavingsachtergrond. Ook hebben we een specialistische afdeling voor de zorg en behandeling van mensen met de ziekte van Parkinson. Voor mensen die na een ziekenhuisopname nog niet volledig hersteld zijn, biedt Ter Weel tijdelijk verblijf aan. Vanuit het paramedisch centrum bieden we fysiotherapie, ergotherapie en logopedie aan. In Reimerswaal kunnen nog thuiswonende zeventigplussers gebruik maken van de indicatieloze dagbesteding, waarmee hun vitaliteit en het langer thuis wonen bevorderd wordt. Daarnaast biedt Zorggroep Ter Weel in zowel de gemeente Reimerswaal als de gemeenten Goes en Borsele maaltijden aan huis, onder de service Maaltijd Thuis.

Onderstaande tabel geeft per locatie weer welke zorg verleend wordt en wat de capaciteit en bezetting is op 3 november 2021.

Locatie	Zorgverlening	Capaciteit WLZ- Cliënten ¹	Bezetting
Woonzorgcentrum Ter Weel Goes	Verblijf met behandeling (somatiek)	48	47
	Verblijf met behandeling (psychogeriatric)	82	82
	Gespecialiseerde dagbesteding	-	1
	Dagbesteding	-	6
Woonzorgcentrum Sint Maarten in de Groe in Goes	Verblijf zonder behandeling	65	62

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

Woonzorgcentrum Gasthuis in Goes	Verblijf zonder behandeling	38	28
	Verblijf met behandeling	33	28
	Verblijf zonder behandeling (ggz)	-	11
	Dagbesteding		
Woonzorgcentrum Randhof in Goes	Verblijf zonder behandeling, incl beschermd wonen	75	73
		24	24
	Verblijf met behandeling (psychogeriatric)		
Woonzorgcentrum Ter Weel Krabbendijke	Verblijf met behandeling (psychogeriatric)	18	18
	Verblijf met behandeling (somatic)	16	15
	Verblijf zonder behandeling	19	19
	Eerstelijnsverblijf (Zvw)	8	7
	Verpleeghuis	7	5
	Dagbesteding	-	7
	Volledig pakket thuis (vpt)	34	18
Woonzorgcentrum Moerzicht in Yerseke	Verblijf zonder behandeling	36	38
	Verblijf met behandeling (psychogeriatric)	20	20
	Dagbesteding	-	22
Woonzorgcentrum Hof Cruninghe in Kruiningen	Verblijf met behandeling (psychogeriatric)	14	13
	Dagbesteding	-	12
Woonzorgcentrum Maria-Oord in Hansweert	Verblijf met behandeling (ggz)	36	35
	Verblijf zonder behandeling (ggz)	12	12
	Dagbesteding	-	3
Woonzorgcentrum De nieuwe Vliedberg in Rilland	Verblijf met behandeling (psychogeriatric)	18	18
	Dagbesteding	-	12

Tabel 1 Aantal cliënten per locatie, capaciteit en bezetting

Bijlage 1 bevat een tabel waarin de afzet en omzet per afdeling en doelgroep van Zorggroep Ter Weel van 1 januari 2021 tot en met september 2021 wordt weergegeven.

1.3 Personeelssamenstelling

Zorggroep Ter Weel heeft 1.200 medewerkers en ruim 700 vrijwilligers. De meerderheid van de medewerkers is direct betrokken bij de zorg aan en begeleiding van cliënten. Een kleiner deel is werkzaam in ondersteunende diensten, zoals restaurant, keuken, linnenkamer, administratie, ICT, HRM en staf. Samen zorgen zij voor een prettige, veilige verblijfs- en werkomgeving waarin ruimte voor welbevinden – voor cliënt en medewerker – steeds meer mogelijk wordt. De dagelijkse aansturing van de zorgteams is sinds 2021 de verantwoordelijkheid van locatiemanagers.

Op 31 december 2020 had Zorggroep Ter Weel 1.132 medewerkers (ruim 555 fte) in loondienst incl. leerlingen BBL. 78% van de medewerker verricht cliëntgebonden activiteiten. Bijlage 2, 3 en 4 bevatten gedetailleerdere gegevens over de algehele personeelssamenstelling en de samenstelling per locatie.

Aantal medewerkers op 31 december 2020	
Aantal medewerkers in loondienst (incl. leerlingen BBL)	1132
Aantal fte medewerkers in loondienst (incl. leerlingen BBL)	554,62
Aantal stagiaires	77
Aantal vrijwilligers	760

De gerealiseerde en verwachte verhouding tussen personele kosten en de opbrengsten is:

Ratio's	2019	2020	2021	2022
	realisatie	realisatie	forecast gehele jaar	forecast gehele jaar
Personeelskosten / omzet	65,8%	65,8%	68,1%	68,2%
Bedrijfskosten / omzet	23%	23%	21%	21%
Afschrijven en rente / omzet	11%	10%	10%	8%

2. De zorg

2.1 Koers en speerpunten 2022

In onze zorg- en dienstverlening aan cliënten staat: persoonsgerichte zorg en ondersteuning, ruimte voor persoonlijk welbevinden, en (behoud van) regie over eigen leven centraal. Tot en met april 2022 ontvangen we ondersteuning bij de invoering van het kwaliteitskader verpleeghuiszorg vanuit het programma Waardigheid en trots op locatie (WOL). Samen leren en verbeteren is een thema dat als een rode draad overal doorheen loopt.

Centrale speerpunten kwaliteitsjaarplan 2022:

- **Werken conform het kwaliteitskader verder verbeteren en borgen**
resultierend in toegenomen scores in de eindscan WOL ten opzichte van de tussenscan
- **Medicatieveiligheid verder verbeteren**
- **Vrijheden van cliënten vergroten vanuit Wet zorg en dwang**

De somatische en psychogeriatrische zorg met behandeling vanuit de Wet langdurige zorg (WLZ) blijft in 2022 het zorgproduct met de grootste omvang. We richten ons vooral op de cliënten met indicatie ZZP5 of hoger. Het aantal plaatsen voor cliënten met Parkinson kunnen we, naargelang de vraag, in 2022 gaan verdubbelen. Er is veel vraag naar eerstelijns verblijf gefinancierd vanuit de Zorgverzekeringswet. Door een kortere verblijfsduur kunnen we meer cliënten bedienen met het aantal plaatsen dat we daarvoor beschikbaar hebben. Er is ook veel vraag naar beschermd wonen met een GGZ-indicatie vanuit de WLZ. De uitstroom van deze cliënten is echter laag, waardoor we maar beperkt nieuwe cliënten kunnen opnemen. Vooralsnog is er geen uitbreiding voorzien. In de toekomst liggen er wellicht ook mogelijkheden voor het bedienen van deze doelgroep met geclusterd Volledig Pakket Thuis (VPT). De ervaringen met VPT in Ter Weel Krabbendijke zijn dusdanig goed dat we de verdere inzet en uitbreiding van VPT zeker gaan verkennen.

2.2 Persoonsgerichte zorg en ondersteuning

Enkele beoogde acties voortkomend uit centrale thema's en/of ontwikkelplannen van de locaties:

- Verdere integratie van zorg, welzijn en behandeling door **verdieping van de multidisciplinaire samenwerking**. Het is belangrijk dat de medewerkers de cliënt kennen, zijn of haar behoeften leren kennen en deze vertalen naar wat medewerkers van verschillende disciplines van elkaar kunnen verwachten.
- De zorgvragen van cliënten vertonen een toenemende complexiteit waarbij ook specifieke vraagstukken worden vastgesteld. De (para)medici willen zich **verder professionaliseren in specifieke zorgvragen** en de opgedane kennis overdragen aan zorgmedewerkers en mantelzorgers.
- Ter voorbereiding op de overgang naar een nieuw elektronisch cliëntendossier (ECD) in 2021 zijn medewerkers geschoold en zijn de cliëntdossiers overgezet in het nieuwe ECD. In 2022 vindt verdieping plaats in de vorm van **methodisch werken met behulp van het ECD**. Het vaststellen van doelen, het naleven ervan en monitoren ervan staat centraal.
- De werkgroep palliatief terminale zorg ontwikkelt een richtlijn voor het leveren van terminale zorg, voorziet medewerker van informatie hierover en start een pilot met het 'Zorgpad stervensfase'. Daarbij wordt samenwerking gezocht met ClaraThuis om meer vrijwilligers in te zetten ter **ondersteuning van de cliënt in de laatste levensfase**.

- Eind 2020 heeft Zorggroep Ter Weel op de afdeling Abbekindershof een Parkinsonafdeling 'Abbekinderspark' geopend. Door een toenemende vraag naar zorg zal in 2022 het aantal **plaatsen voor cliënten met de ziekte Parkinson** worden uitgebreid.

2.3 Wonen en Welzijn

Enkele beoogde acties voortkomend uit centrale thema's en/of ontwikkelplannen van de locaties:

- Het welbevinden van de cliënt staat voorop, waarbij zorg als een onderdeel van welzijn wordt gezien. Het dagelijkse leven van de cliënten wordt centraal gesteld en **coördinatoren welbevinden, welzijnsmedewerkers en medewerkers wonen verdiepen de verbinding met de zorgteams**.
- De eerste 72 uur na de verhuizing van een cliënt moet zo goed mogelijk verlopen. De **cliënten geven we graag een Warm Welkom**. Dit vormt een onderdeel van de verdere integratie van wonen, welzijn en behandeling.
- De betrokkenheid van familie, vrienden en het sociale netwerk bij de zorg voor een cliënt is van grote waarde. **Deze groepen worden meer verbonden en betrokken bij de zorg en welzijn van de cliënt**. Er is aandacht voor de verwachtingen van en naar elkaar, want medewerkers voelen zich gesteund bij een goede relatie met de familie en vrienden.
- In 2020 is er een vrijwilligersraad samengesteld. In 2022 wordt een vrijwilligersbeleid opgesteld en wordt **de vrijwilligersraad actief betrokken bij de totstandkoming van de strategische koers** voor de komende jaren. Op de locaties wordt ook de bekendheid van de vrijwilligersraad vergroot.
- Cliënten blijven steeds langer thuis wonen waardoor de zorgzwaarte van de cliënten op de dagbesteding toeneemt. Dit heeft gevolgen voor de wensen en behoeften van deze cliënten. In 2022 worden **deze wensen en behoeften nader geïnventariseerd**, wordt de digitale dagbesteding verder uitgebreid en worden medewerkers opgeleid om op deze behoeften in te kunnen spelen.
- Om in de toekomst de zorg te kunnen blijven geven, worden slimme oplossingen bedacht om de zorg te ondersteunen en de cliënten welzijn te geven. In onder andere de nieuwbouw van het Gasthuis worden **de mogelijkheden in domotica verkend en waar gewenst toegepast**.
- De zorg en welzijn van de cliënten wordt ondersteund door diverse facilitaire diensten. Ook deze diensten ontwikkelen mee in het bijdragen aan het welzijn van de cliënt. Belangrijke initiatieven daarin vormen de inzet van Food Support, waarmee met behulp van Totaal Vers wordt geleerd om **op locaties voedzaam te koken en te eten, en herziening van de schoonmaakdiensten**.

2.4 Veiligheid

Enkele beoogde acties voortkomend uit centrale thema's en/of ontwikkelplannen van de locaties:

- Verdere verdieping voor medicatieveiligheid. **Medewerkers nemen hun professionele verantwoordelijkheid met betrekking tot de veilige principes in de medicatieketen**. In een plan van aanpak wordt uitgewerkt op welke wijze dit plaats vindt.
- **Verdere digitalisering medicijnendistributie**. In 2021 is NCare, een medicatiedistributiesysteem voor verzorgingshuizen, in gebruik genomen. Het medicatieproces wordt hiermee ondersteund en de ervaringen worden als positief benoemd. In 2022 worden de mogelijkheden voor digitalisering van de medicatie distributie voor verpleeghuizen onderzocht.

- De overheid gaat de richtlijnen infectiepreventie herzien. De balans tussen veilige en goede zorg en het welzijn van de cliënten staat daarin centraal. Om dit vorm te geven worden in 2022 (nog meer) **medewerkers opgeleid die hygiëne als aandachtsveld hebben**.
- In 2021 is een nieuw systeem voor registreren van (bijna) incidentmeldingen in gebruik genomen (Triasweb). In 2021 is een werkgroep gestart om nader te onderzoeken hoe **het proces rondom incidentmeldingen kan worden geoptimaliseerd**. In 2022 wordt er aandacht besteed aan het verduidelijken van de procedure melden, de inzet van Triasweb, het maken van analyses voor het leren en verbeteren en het oprichten van een incidentencommissie.
- **Verdere implementatie van de Wet zorg en dwang (Wzd)**. In 2021 is een beleidsplan, inclusief een plan van aanpak om de organisatie te laten voldoen aan de vereisten uit de wet- en regelgeving, opgemaakt. In 2022 wordt dit plan van aanpak geïmplementeerd. Onderdelen daarbij zijn het geven van scholing en het houden van een pilot op een afdeling om volledig conform de Wzd te gaan werken. Hierna volgt een plan van aanpak voor alle afdelingen.
- In 2021 zijn **door de directie van Zorggroep Ter Weel, in samenspraak met de centrale cliëntenraad, de kwaliteitsindicatoren voor 2022 vastgesteld**. Er zijn drie verplichte kwaliteitsindicatoren en twee keuze-indicatoren geselecteerd. De verplichte indicatoren zijn: 'Advance Care Planning (ACP)', 'Bespreken medicatiefouten in het team' en 'Aandacht voor eten en drinken'. De keuze-indicatoren zijn 'Middelen en maatregelen rond vrijheid' en 'Werken aan vrijheidsbevordering'. Deze indicatoren sluiten aan bij de ontwikkelingen die Zorggroep Ter Weel in 2022 nastreeft.

2.5 Leren en werken aan kwaliteit

Enkele beoogde acties voortkomend uit centrale thema's en/of ontwikkelplannen van de locaties:

- In 2021 is gestart met **het ontwikkelen van het geven van feedback en het verbeteren van de samenwerking**. In 2022 wordt deze ontwikkeling voortgezet.
- Om de kwaliteit van de zorg te verbeteren wordt **de cyclus Plan-Do-Check-Act (PDCA) toegepast**. Hiermee wordt inzichtelijk gemaakt op welke wijze zorg, welzijn en de ondersteunende diensten bijdragen aan het verbeteren van het welbevinden van de cliënten.
- Om te leren van (bijna)-incidenten, worden in 2022 diverse **medewerkers opgeleid in de PRISMA methodiek**. Hiermee wordt kennis en inzicht in de oorzaken en sub-oorzaken van (bijna)-incidenten verkregen en op grond waarvan verbetermaatregelen kunnen worden geformuleerd.
- In 2021 is de organisatie opnieuw ingericht en er zijn nieuwe systemen geïmplementeerd. Dit vraagt om **een nieuwe inrichting van het kwaliteitsmanagementsysteem (KMS) om de kwaliteit van zorg blijvend te borgen**. In 2022 wordt dit nader bekeken.
- Zorggroep Ter Weel ontwikkelt gezamenlijk met collega-zorginstellingen in Zeeland een leermanagementsysteem (LMS). In 2022 wordt dit **LMS aangeschaft en gevuld met scholingen, waarna het wordt geïmplementeerd**.

3. De randvoorwaarden

3.1 Koers en speerpunten 2022

In 2022 gaan we verder met het door-ontwikkelen van zelforganisatie en eigen regie in de organisatie. Waar de focus in 2021 op structuur lag, komt de focus in 2022 nog meer te liggen op cultuur en gedrag. We kijken creatief en kritisch naar de manier waarop we ons werk georganiseerd hebben: welke dingen kunnen we anders doen, evt. met behulp van (zorg) technologie zodat het prettiger (minder belastend), efficiënter en effectiever wordt? Zorggroep Ter Weel staat voor grote uitdagingen op het gebied van personeelssamenstelling. De competenties en het opleidingsniveau van medewerkers moeten toereikend zijn voor zorgvragen van de cliënten van dat moment. Die zorgvragen worden steeds complexer. Daarnaast heeft de organisatie door krapte op de arbeidsmarkt enerzijds te maken met uitstroom van medewerkers en anderzijds met het moeilijk kunnen binnenhalen van nieuwe medewerkers. Voor het vinden, binden en boeien van personeel is eind 2021 een uitgebreid HRM-plan opgesteld dat in 2022 wordt uitgevoerd.

Centrale speerpunten kwaliteitsjaarplan 2022:

- **Zorgondersteunende diensten meer ondersteunend aan de zorgteams maken**
- **Personeel vinden, binden en boeien** door uitvoering HRM-plan
- **Nieuw instrument ontwikkelen voor het leren en verbeteren van cliënttevredenheid**
- **Informatiebeveiliging verbeteren**

Om te kunnen investeren, is het nodig dat onze inkomsten elk jaar hoger zijn dan onze uitgaven. We streven naar een resultaat van 2%. Op vrijwel alle locaties is er noodzakelijk of preventief onderhoud nodig en zijn er investeringswensen voor zowel gebouwen als inrichting en middelen. E.e.a. wordt uitgevoerd aan de hand van een meerjarenonderhoudsplan. Op vastgoedgebied staat 2022 in het teken van de bouw van Résidence 't Gasthuis, dat tevens de proeftuin wordt voor de inzet van domotica. De kwaliteitsgelden worden vanaf 2022 opgenomen in de tarieven. Dit geeft Ter Weel wat extra financiële ruimte (ca. 0,5 miljoen). Een deel van het budget, de 4% differentiatieruimte die het Zorgkantoor biedt, wordt benut om samen met andere instellingen regionale knelpunten aan te pakken. We nemen immers actief deel aan de diverse Zeeuwse zorgnetwerken en gaan een samenwerking met andere instellingen aan op de onderdelen waar we zelf kwetsbaar zijn door te weinig volume en/of expertise.

3.2 Leiderschap, governance en management

Enkele beoogde acties voortkomend uit centrale thema's en/of ontwikkelplannen van de locaties:

- Zorggroep Ter Weel maakt zich klaar voor de toekomst. Iedere medewerker is daar op zijn of haar manier bij betrokken. Het komend jaar wordt **de bewustwording bij medewerkers om over de toekomst van de ouderenzorg in Nederland na te denken, gestimuleerd**.
- Het bepalen van een strategische koers is een dynamisch proces. Daarvoor worden **tweemaal per jaar beleids-/strategiedagen georganiseerd**, waar een brede vertegenwoordiging uit de organisatie aan deelneemt. Het beoogde resultaat van deze dagen is enerzijds het evalueren van voortgang en anderzijds het bepalen van de koers voor de komende jaren.
- In 2021 is professionele adviesraad (PAR) opgericht. De **samenwerking tussen het bestuur en de PAR wordt in 2022 verder geprofessionaliseerd**. De afspraken over de rol, rechten en

faciliteiten van de PAR en de overlegstructuur tussen de PAR en raad van bestuur worden vastgelegd in een samenwerkingsovereenkomst.

- Bij het welbevinden van de cliënten zijn meerdere belangenbehartigers betrokken. Deze partijen, **de centrale cliëntenraad, lokale cliëntenraden, ondernemingsraad, professionele adviesraad en vrijwilligersraad, verkrijgen een actieve rol en worden vóór besluitvorming betrokken** bij de totstandkoming van nieuw beleid, bijv. door deelname aan strategiedagen en werkgroepen.
- Om diverse informatiestromen te verbinden, worden de **kwartaalrapportages in een nieuwe stijl in gebruik genomen**. In deze rapportage worden onder andere prestatie-indicatoren kwaliteit/zorg, HRM, en bedrijfsvoering geïntegreerd. Deze kwartaalrapportages worden op een begrijpelijke manier gedeeld met medewerkers en cliëntenraden.

3.3 Personeelssamenstelling

Enkele beoogde acties voortkomend uit centrale thema's en/of ontwikkelplannen van de locaties:

- In 2021 zijn stappen gezet met betrekking tot **het behouden en optimaal benutten van de verpleegkundige en medische expertise** en deze worden in 2022 voortgezet. Er is een pilot kwaliteitsverpleegkundigen gestart, de twee verpleegkundige interventieteams (VIT) worden samengevoegd tot één team, en een basisarts wordt opgeleid tot specialist ouderengeneeskunde. Hierdoor is 24/7 medische expertise beschikbaar en is er binnen 30 minuten verpleegkundige interventie waar dat nodig is.
- Om **vakinhoudelijke kennis en competenties te bevorderen**, worden in 2022 verschillende acties ondernomen. Zo wordt (samen met andere zorginstellingen in Zeeland) een leermanagementsysteem aangeschaft, speelt het nemen van eigen regie in functioneringsgesprekken een centrale rol, worden aan ondersteunende diensten verdiepende workshops door Waardigheid en Trots gegeven, en worden complementaire koppels van nieuwe en (oudere) medewerkers gemaakt.
- In 2021 is een formatieplaatsenplan met behulp van het Boerma-model gemaakt. In 2022 wordt dit vertaald naar een personele begroting en **wordt er gewerkt naar capaciteitsmanagement**. Hiermee wordt tijdig geanticipeerd op tekorten die in de planning ontstaan. Ook worden de acties om het proces van dienstroosterplanning te verbeteren, voortgezet. Medewerkers verkrijgen eigen regie om in teamverband dienstroosters te kunnen maken.
- Vitale en fitte medewerkers dragen bij aan het verbeteren van de kwaliteit van het werken en aan de kwaliteit van de zorg. In 2022 krijgen medewerkers ondersteuning bij hun dagelijkse werkzaamheden door **voorlichting te geven over ergonomisch werken**. Medewerkers krijgen een klinische les/training Fysieke en Psychische belasting.

3.4 Gebruik van hulpbronnen

Enkele beoogde acties voortkomend uit centrale thema's en/of ontwikkelplannen van de locaties:

- Met het oog op meer comfort en veiligheid voor de cliënt, minder belasting voor de medewerker en efficiënte en doelmatige inzet van middelen wordt in samenwerking met andere zorginstellingen (Anders werken in de zorg) **meer gebruik gemaakt van zorgtechnologie en domotica**.
- De afgelopen jaren is er een goede samenwerking met andere zorginstellingen tot stand gekomen. **Deze samenwerking met andere zorginstellingen wordt verstevigd en samen**

worden regionale knelpunten, waaronder knelpunten op het gebied van zorgtechnologie en arbeidsmarkt, aangepakt.

- In 2021 is de heropbouw van het Residence 't Gasthuis gestart. Naar verwachting worden in het **eerste kwartaal van 2023 de zorgappartementen incl. domotica van deze locatie in Goes opgeleverd**, zodat cliënten daarna kunnen verhuizen.
- Voor het welbevinden van de cliënten is het van belang om de onderhoudstoestand van de gebouwen op orde te houden. Daarvoor is een geactualiseerd meerjarenonderhoudsplan gemaakt. Een onderdeel daarvan vormt **het plegen van (ingrijpend) onderhoud op de in 2021 in eigendom verkregen locatie Randhof** in Goes.
- 'Kritisch blijven' is een belangrijk aandachtspunt voor onze leveranciers en stakeholders. Daarvoor worden in 2022 **leveranciersbeoordelingen en stakeholderevaluaties geïntegreerd in het kwaliteitsmanagementsysteem**. Om zo ook op dit vlak het samen leren en verbeteren beter te verankeren.
- Om efficiënter en effectiever te kunnen werken, wordt in 2022 **wordt de ICT-infrastructuur verstevigd**. Dit met het oog op mobiel werken vanuit de cloud, het uitbreiden van de mobiele devices, op een veilige manier inloggen en andere verwante onderwerpen.
- In 2021 is een uitgebreide risicoanalyse op het gebied van informatieveiligheid gemaakt. Aansluitend is een risicobehandelplan en **plan van aanpak informatiebeveiliging** opgesteld. De uitvoering is gestart en loopt door in 2022. In februari/maart 2022 vindt er een audit plaats aan de hand van de normen van NEN7510.

3.5 Gebruik van informatie

Enkele beoogde acties voortkomend uit centrale thema's en/of ontwikkelplannen van de locaties:

- Het welbevinden van de cliënten is een centraal thema. Om dit in beeld te brengen, wordt in 2022, **in samenwerking met de cliëntenraden, een nieuw instrument in gebruik genomen voor het meten van clienttevredenheid en/of cliëntervaringen**. Daarnaast gaan we actiever gebruik maken van de cliëntwaarderingen op Zorgkaart Nederland.
- Afronden project Waardigheid en Trots op Locatie (WOL). In 2019 is het project Waardigheid en Trots op Locatie gestart en in april 2022 wordt dit project afgerond. De eindscan, die dan wordt afgenomen, zal aangeven **op welke thema's van het kwaliteitskader verpleeghuiszorg vooruitgang is geboekt en waar nog aandachtspunten zijn**.
- Om de tevredenheid en de bevlogenheid van de medewerkers te weten, wordt in 2022 een **medewerkers tevredenheidsonderzoek gehouden**. Met behulp van Actiz wordt dit gemeten en geëvalueerd.
- De afdeling HRM heeft diverse managementinformatie beschikbaar. In 2022 worden de **kritische prestatie-indicatoren HRM bepaald** en worden deze geïntegreerd in de kwartaalrapportages nieuwe stijl.

4. Ontwikkelplannen locaties

Het maken van ontwikkelplannen voor 2022 is door de teams, eventueel met behulp van een teamcoach, opgepakt. In een separate bijlage worden de volgende ontwikkelplannen weergegeven:

- Ter Weel Goes (Goes)
 - Abbekindershof
 - Sint Maarten in de Groe
 - De Mooije Staak, De Schenge en Binnenpoort (Randhof)
- Gasthuis (Goes)
 - Kolveniershof
 - Hoogkamer
- Randhof (Goes)
 - Steenen Beer
 - Binnenpoort (opgenomen bij De Mooije Staak en De Schenge van Ter Weel Goes)
- Moerzicht (Yerseke):
 - Ostrea
 - Mytilus
- Hof Cruninghe (Kruiningen):
 - Langeviele 41,43
- Maria- Oord (Hansweert)
 - De Grote Sluis en Westzoute
- Ter Weel Krabbendijke (Krabbendijke)
 - De Oosthof
 - De Westhof
 - Hooge Hoeve 3 en 4
 - Hooge Hoeve 1, 2 en 5
- De nieuwe Vliedberg (Rilland):
 - De Batsen Toren
- Afdeling Welzijn
 - Welzijn
 - Dagbesteding

5. Woordenlijst en afkortingen

ACP	Advance Care Planning
BBL	Beroepsbegeleidende Leerweg
BOL	Beroeps Opleidende Leerweg
CSB	Cliënt Service Bureau
ECD	Elektronisch cliëntendossier
FTE	Fulltime-equivalent. Het is een rekeneenheid waarmee de omvang van een functie of de personeelssterkte kan worden uitgedrukt. Eén fte is een volledige werkweek.
GGD	Gemeentelijke of Gemeenschappelijke Gezondheidsdienst
GGZ	Geestelijke Gezondheidszorg
GVP'er	Gespecialiseerd Verzorgende Psychogeriatric
HRM	Human Resource Management, personeelszaken
KMS	Kwaliteitsmanagementsysteem
LMS	Leermanagementsysteem
MTO	Medewerkertevredenheidsonderzoek
PAR	Professionele Adviesraad
PG	Psychogeriatricische 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
VIT	Verpleegkundig interventieteam
VPT	Volledig pakket thuis
VVT	Verpleeg- en Verzorgingshuizen en Thuiszorg

Wlz	Wet langdurige zorg
Wmo	Wet maatschappelijke ondersteuning
WOL	Waardigheid & Trots op locatie
Wzd	Wet zorg en dwang
Zvw	Zorgverzekeringswet
ZZP	Zorgzwaartepakket

Bijlage 1 Type zorgverlening, afzet en omzet per doelgroep

In onderstaande tabel wordt de afzet en omzet per doelgroep van Zorggroep Ter Weel weergegeven van 1 januari 2021 tot en met september 2021.

Afzet in dagen								
Kostenplaats	ELV	BW	GGZ	SOM	PG	Crisis	Verblijf	Mutatie-dagen
De Schenge	0	0	0	546	10492	0	0	126
De Mooije Staak	0	0	0	273	10792	0	0	93
Abbekindershof	182	0	0	11813	541	0	0	227
Barbestijn	0	0	0	12284	4733	0	0	146
Hoogkamer	370	752	1543	4730	1082	0	49	161
Kolveniershof	12	854	6112	273	1266	0	0	40
Steenen Beer	0	1005	1236	11635	5655	0	446	156
Binnenpoort	0	0	0	3248	3234	0	0	54
De Hoge Hoeve 3+4 SOM	51	0	0	3896	401	212	0	11
De Hoge Hoeve 1+2 PG	0	0	0	0	4816	0	0	57
Stroodorpe	62	0	0	1452	107	0	61	4
Hinkelenhof	0	0	0	3704	0	0	0	0
Oosthof	1334	0	0	10	51	0	0	2
Westhof	0	0	0	1282	191	22	0	5
Langeviele	0	0	0	273	3498	0	0	28
Grote Sluis	0	2393	5172	1866	273	0	0	13
De Westroute	0	513	2319	93	273	0	0	32
Mytilus	0	0	0	7750	2141	0	1092	74
Ostrea	98	0	0	0	5308	0	0	35
De Batsen Toren	0	0	0	490	4301	40	0	44

Omzet in euro's								
Kostenplaats	ELV	BW	GGZ	SOM	PG	Crisis	Verblijf	Mutatie- dagen
De Schenge	-	-	-	135.910	2.826.736	-	-	12.625
De Mooije Staak	-	--	-	67.955	2.930.893	-	-	9.319
Abbekindershof	43.648	-	-	3.072.983	159.392	-	-	22.745
Barbestijn	-	-	-	2.207.291	1.149.574	-	-	14.563
Hoogkamer	51.952	126.824	354.839	806.446	262.785	-	2.596	16.058
Kolveniershof	2.871	161.318	1.605.626	67.955	367.774	-	0	4.008
Steenen Beer	-	205.243	293.724	1.893.344	1.373.500	-	23.625	156.559
Binnenpoort	-	-	-	825.523	861.053	-	-	5.411
De Hoge Hoeve 3+4 SOM	12.201	-	-	1.008.294	106.766	56.445	-	1.102
De Hoge Hoeve 1+2 PG	-	-	-	-	1.282.237	-	-	5.711
Stroodorpe	8.705	-	-	225.816	25.987	-	3.231	399
Hinkelenhof	237.059	-	-	503.686	-	-	-	-
Oosthof	-	-	-	1.517	13.555	-	-	200
Westhof	-	-	-	293.287	50.830	5.858	-	501
Langeviele	-	-	-	67.955	937.134	-	-	2.806
Grote Sluis	-	475.136	1.231.096	353.963	66.304	-	-	1.297
De Westroute	-	97.719	700.102	23.250	72.686	-	-	3.206
Mytilus	-	-	-	1.489.151	520.008	-	57.843	7.387
Ostrea	23.445	-	-	-	1.442.584	-	-	3.507
De Batsen Toren	-	-	-	121.971	1.198.953	10.650	-	4.409

Tabel 2 Afzet en omzet per doelgroep

Bijlage 2 Personeelssamenstelling

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 3.

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 benchmarks.
- 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 coördinator welbevinden.
- 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 leidinggevenden, 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.
- De coördinatoren welbevinden vallen onder de locatiemanager. De welzijnsmedewerkers 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 net als de coördinatoren welbevinden 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: $\text{Totaal aantal gediplomeerden zorg} / \text{totaal leerling} + \text{stagiaire}$. Dit getal toont het aantal gediplomeerden zorg die beschikbaar zijn per leerling/ stagiaire.

Zorggroep Ter Weel				
Functie	Aantal		FTE realisatie gemiddeld	
	31-12-2020	30-09-2021	2020	1-09-2021
Zorg niveau 1	79	107	29,17	28,86
Zorg niveau 2	139	163	64,06	58,84
Zorg niveau 3	465	446	269,75	271,31
Zorg niveau 4	20	17	9,37	6,45
Zorg niveau 6	27	21	14,22	13,34
Behandelaar	26	26	19,88	19,91
Overig zorgpersoneel	82	85	34,82	38,13
Leerling	36	45	35,33	31,67
Personeel overig	240	242	150,72	148,40
Totaal	1114	1152	627,33	616,91
Vrijwilligers		706		

Tabel 3 Personeelsverdeling per functie en niveau

Zorggroep Ter Weel				
Functiecategorie	Aantal		FTE realisatie gemiddeld	
	31-12-2020	30-09-2021	2020	t/m 30-09-2021
Facilitair	164	164	90,20	91,60
Leerling zorg	40 ³	49	35,33	31,67
Managementteam	9	11	11,23	10,80
Overhead	72	72	70,64	74,74
Paramedici	29	29	19,88	19,91
Welzijn	52	56	13,48	9,40
Zorg	748	771	386,57	378,80
Totaal	1114	1152	627,33	616,92

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 Psychogeriatric (GVP) niet tot 'leerling'. In tabel 4 behoren deze leerlingen wel tot 'leerling zorg'.

Zorggroep Ter Weel		
Functie	Aantal	
	31-12-2020	30-09-2021
Zorg niveau 3	465	446
Leerling zorg	40	49
Stagiaire zorg	66	36
Verhouding zorg niveau 3/leerling	4,39	5,25

Tabel 5 Verhouding zorg/leerling

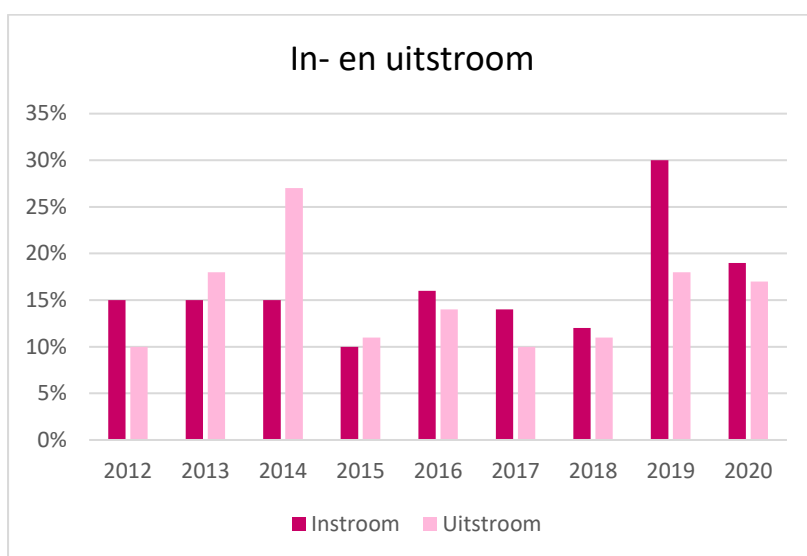
Zorggroep Ter Weel	
Locatie	Aantal
Ter Weel Goes + Sint Maarten in de Groe	217
Randhof	71
Gasthuis	90
Ter Weel Krabbendijke	205
Batsen Toren	18
Hof Cruninghe	14
Maria-Oord	20
Moerzicht	71
Totaal	706

Tabel 6 Vrijwilligers

In- en uitstroomcijfers

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Instroom	15%	15%	15%	10%	16%	14%	12%	30%	19%
Uitstroom	10%	18%	27%	11%	14%	10%	11%	18%	17%

Tabel 7 In- en uitstroomcijfers per jaar



Grafiek 1 In- en uitstroomcijfers per jaar

Ratio personele kosten versus opbrengsten

Ratio's		2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
		realisatie	realisatie	forecast gehele jaar	forecast gehele jaar	forecast gehele jaar	forecast gehele jaar	forecast gehele jaar	forecast gehele jaar
EBITDA (€)		€5.185.758	€5.710.303	€5.802.188	€5.841.317	€5.851.546	€5.939.028	€6.251.823	€6.571.548
Solvabiliteit	(min 20%, streven 25%-30%)	31,5%	32,0%	35,3%	39,5%	43,5%	47,6%	51,3%	55,2%
Resultaatratio		0,62%	0,86%	1,18%	2,16%	3,19%	3,75%	4,20%	4,97%
Current ratio	(norm min: 1)	1,40	0,96	1,00	1,19	1,47	1,86	2,26	2,71
Weerstandvermogen	(norm 20%)	36%	34%	35%	36%	39%	42%	46%	50%
DSCR	(min 1,3)	1,70	1,79	2,00	2,06	2,10	2,52	3,47	3,71
Loan to value	(norm max: 75%)	59%	52%	50%	47%	43%	39%	35%	32%
Netto Werkkapitaal	(norm >0)	3.209.497	-454.957	-24.647	1.741.042	4.003.986	6.904.657	10.152.460	13.754.325
Personeelskosten / omzet		65,8%	65,8%	68,1%	68,2%	68,2%	68,2%	67,9%	67,6%
Bedrijfskosten / omzet		23%	23%	21%	21%	21%	21%	21%	21%
Afschrijven en rente / omzet		11%	10%	10%	8%	7%	7%	7%	6%

Tabel 8 Ratio personele kosten versus opbrengsten

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

Bijlage 3 Aantal medewerkers per locatie en verdeling functies

Ter Weel Goes		
Functie	Aantal	
	31-12-2019	30-09-2021
behandelaar	24	24
leerling	14	16
zorgniveau 1	14	17
zorgniveau 2	18	18
zorgniveau 3	119	106
zorgniveau 4	3	4
zorgniveau 6	16	14
overig zorgpersoneel	36	41
personeel overig	126	126
Eindtotaal	364	366
Functiecategorie		
facilitair	56	58
leerling zorg ⁴	14	16
managementteam	7	7
overhead	62	61
paramedici	25	25
teamleiders	1	0
welzijn	27	32
zorg	172	167
Eindtotaal	364	366
Functiecategorie		
zorgniveau 3	113	106
leerling zorg	14	16
stagiaire zorg	23	11
Verhouding zorg/leerling	3,05	3,93

⁴ 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'.

Flexpool		
Functie	Aantal	
	31-12-2020	30-09-2021
behandelaar	0	0
leerling	0	0
zorgniveau 1	26	52
zorgniveau 2	66	92
zorgniveau 3	85	85
zorgniveau 4	1	3
zorgniveau 6	0	0
overig zorgpersoneel	1	1
personeel overig	1	3
Eindtotaal	180	236
Functiecategorie		
facilitair	1	1
leerling zorg	0	0
managementteam	0	0
overhead	0	2
paramedici	0	0
welzijn	1	1
zorg	178	232
Eindtotaal	180	236
Functiecategorie		
zorgniveau 3	85	85
leerling zorg	0	0
stagiaire zorg	10	5
Verhouding zorg/leerling	n.v.t.	n.v.t.

Sint Maarten in de Groe		
Functie	Aantal	
	31-12-2020	30-09-2021
behandelaar	0	0
leerling	2	4
zorgniveau 1	1	2
zorgniveau 2	2	2
zorgniveau 3	30	30
zorgniveau 4	1	1
zorgniveau 6	0	0
overig zorgpersoneel	1	1
personeel overig	19	18
Eindtotaal	56	58
Functiecategorie		
facilitair	19	18
leerling zorg	2	4
managementteam	0	0
overhead	0	0
paramedici	0	0
welzijn	1	1
zorg	34	35
Eindtotaal	56	58
Functiecategorie		
zorgniveau 3	30	30
leerling zorg	3	3
stagiaire zorg	6	4
Verhouding zorg/leerling	6,00	4,29

Randhof		
Functie	Aantal	
	31-12-2020	30-09-2021
behandelaar	0	0
leerling	3	5
zorgniveau 1	8	8
zorgniveau 2	8	8
zorgniveau 3	51	48
zorgniveau 4	4	5
zorgniveau 6	0	0
overig zorgpersoneel	5	5
personeel overig	29	30
Eindtotaal	108	109
Functiecategorie		
facilitair	22	22
leerling zorg	3	5
managementteam	0	0
overhead	8	9
paramedici	0	0
welzijn	3	3
zorg	72	70
Eindtotaal	108	109
Functiecategorie		
zorgniveau 3	51	48
leerling zorg	13	58
stagiaire zorg	8	3
Verhouding zorg/leerling	2,43	0,79

Gasthuis		
Functie	Aantal	
	31-12-2020	30-09-2021
behandelaar	0	0
leerling	2	4
zorgniveau 1	5	4
zorgniveau 2	9	8
zorgniveau 3	46	39
zorgniveau 4	8	0
zorgniveau 6	2	0
overig		
zorgpersoneel	8	6
personeel overig	18	17
Eindtotaal	98	78
Functiecategorie		
facilitair	18	17
leerling zorg	4	6
managementteam	0	1
overhead	0	0
paramedici	0	0
teamleiders	1	1
welzijn	6	3
zorg	59	75
Eindtotaal	98	78
Functiecategorie		
zorgniveau 3	46	39
leerling zorg	4	6
stagiaire zorg	6	3
Verhouding zorg/leerling	4,60	4,33

Moerzicht		
Functie	Aantal	
	31-12-2020	30-09-2021
behandelaar	0	0
leerling	2	3
zorgniveau 1	6	6
zorgniveau 2	13	11
zorgniveau 3	41	43
zorgniveau 4	0	0
zorgniveau 6	0	0
overig		
zorgpersoneel	8	8
personeel overig	14	16
Eindtotaal	84	87
Functiecategorie		
facilitair	16	17
leerling zorg	3	4
managementteam	0	1
overhead	0	0
paramedici	0	0
welzijn	5	5
zorg	60	60
Eindtotaal	84	87
Functiecategorie		
zorgniveau 3	41	43
leerling zorg	3	4
stagiaire zorg	4	3
Verhouding zorg/leerlingen	5,86	6,14

Maria-Oord		
Functie	Aantal	
	31-12-2020	30-09-2021
behandelaar	0	0
leerling	4	5
zorgniveau 1	2	2
zorgniveau 2	1	3
zorgniveau 3	32	33
zorgniveau 4	0	1
zorgniveau 6	0	0
overig		
zorgpersoneel	8	7
personeel overig	13	13
Eindtotaal	60	56
Functiecategorie		
facilitair	12	12
leerling zorg	4	5
managementteam	1	1
overhead	0	0
paramedici	0	0
welzijn	2	2
zorg	41	44
Eindtotaal	60	56
Functiecategorie		
zorgniveau 3	32	33
leerling zorg	4	5
stagiaire zorg	6	3
Verhouding zorg/leerling	3,20	4,13

Hof Cruninghe		
Functie	Aantal	
	31-12-2020	30-09-2021
behandelaar	0	0
leerling	2	3
zorgniveau 1	3	2
zorgniveau 2	4	4
zorgniveau 3	11	11
zorgniveau 4	0	0
zorgniveau 6	0	0
overig		
zorgpersoneel	2	2
personeel overig	0	0
Eindtotaal	22	22
Functiecategorie		
facilitair	0	0
leerling zorg	2	3
managementteam	0	0
overhead	0	0
paramedici	0	0
welzijn	2	2
zorg	18	17
Eindtotaal	22	22
Functiecategorie		
zorgniveau 3	11	11
leerling zorg	2	3
stagiaire zorg	2	3
Verhouding zorg/leerling	2,75	1,83

De nieuwe Vliedberg		
Functie	Aantal	
	31-12-2020	30-09-2021
behandelaar	0	0
leerling	3	2
zorgniveau 1	3	3
zorgniveau 2	9	8
zorgniveau 3	17	14
zorgniveau 4	0	0
zorgniveau 6	0	0
overig		
zorgpersoneel	4	5
personeel overig	3	4
Eindtotaal	39	36
Functiecategorie		
facilitair	3	4
leerling zorg	4	3
welzijn	2	3
zorg	30	26
Eindtotaal	39	36
Functiecategorie		
zorgniveau 3	17	14
leerling zorg	4	2
stagiaire zorg	0	0
Verhouding zorg/leerling	4,25	7,00

Ter Weel Krabbendijke		
Functie	Aantal	
	31-12-2020	30-09-2021
behandelaar	2	2
leerling	4	3
zorgniveau 1	11	11
zorgniveau 2	9	9
zorgniveau 3	39	37
zorgniveau 4	3	3
zorgniveau 6	9	7
overig		
zorgpersoneel	9	9
personeel overig	17	15
Eindtotaal	103	91
Functiecategorie		
facilitair	17	15
leerling zorg	4	3
managementteam	1	1
overhead	0	0
paramedici	4	4
welzijn	3	3
zorg	74	70
Eindtotaal	103	91
Functiecategorie		
zorgniveau 3	39	37
leerling zorg	4	3
stagiaire zorg	4	2
Verhouding zorg/leerling	4,88	7,40