



ZORGGROEP
Ter Weel



Kwaliteitsjaarplan

2023

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave	2
Inleiding	3
1. Profiel van de organisatie	4
1.1 Missie, visie en ontwikkeling	4
1.2 Doelgroepen en zorgaanbod	4
1.3 Personeelssamenstelling.....	6
2. De zorg.....	7
2.1 Persoonsgerichte zorg en ondersteuning	7
2.2 Wonen en Welzijn.....	7
2.3 Veiligheid.....	8
2.4 Leren en werken aan kwaliteit.....	9
3. De randvoorwaarden.....	10
3.1 Leiderschap, governance en management.....	10
3.2 Personeelssamenstelling.....	10
3.3 Gebruik van hulpbronnen	11
3.4 Gebruik van informatie	11
4. Ontwikkelplannen locaties.....	12
5. Woordenlijst en afkortingen	13
Bijlage 1 Type zorgverlening, afzet en omzet per doelgroep	14
Bijlage 2 Personeelssamenstelling	16
Bijlage 3 Aantal medewerkers per locatie en verdeling functies	21

Inleiding

De afronding van het traject *Waardigheid en trots op locaties* was een mijlpaal in 2022 voor Zorggroep Ter Weel. Tweeënhalf jaar lang hebben veel medewerkers met ondersteuning van coaches gewerkt aan de (verdere) invoering en toepassing van het Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg. Als resultaat daarvan is op alle locaties flinke vooruitgang geboekt en is er niet langer sprake van ernstige issues die er aan het begin van het traject wel waren. Aandachtspunten en ontwikkelopgaven zijn er wel en zullen er blijven, zowel op het niveau van afdelingen als de gehele organisatie. Want de wereld om ons heen staat niet stil. De groep zorgbehoevende ouderen wordt groter, de groep mensen die voor hen kan zorgen steeds kleiner. Nu al hebben we te maken met een grote vraag naar zorgpersoneel en een toenemende vraag naar intensieve(re) zorg, en alle knelpunten die daarbij komen kijken. Het is niet langer de vraag óf we anders moeten gaan werken in de zorg, maar hoe we anders gaan werken om de zorg persoonsgericht, uitvoerbaar en toegankelijk te houden.

Het Integraal Zorgakkoord schetst op welke manier we de zorg in de toekomst toegankelijk en betaalbaar kunnen houden. Passende zorg is een kernwoord. Passende zorg is waardegedreven, aantoonbaar effectief, doelmatig, komt samen met en rondom de patiënt tot stand, is de juiste zorg op de juiste plek en zorg wordt geleverd in een prettige werkomgeving. Passende zorg gaat over gezondheid in plaats van over ziekte – een focus op positieve gezondheid. Het programma *Wonen, ondersteuning en zorg voor ouderen* (WOZO) is gericht op een beweging naar ondersteuning en zorg die zich aanpast op de veranderde voorkeuren van ouderen, en daarmee de financiële en personele houdbaarheid bevordert. In samenwerking met andere Zeeuwse VVT-instellingen en het Zorgkantoor werken we aan gezamenlijke vraagstukken, waaronder de verbinding tussen intramurale zorg en wijkverpleging en het uitbreiden van het aanbod volledig pakket thuis (VPT). Deze en andere thema's komen onder meer aan bod in ons strategietraject dat in september 2022 is gestart. In dat traject staan we met elkaar stil bij de uitdagingen en opgaven die op ons afkomen en de mogelijkheden en risico's die daarbij komen kijken. Van daaruit kijken we vooruit en zetten we samen met onze stakeholders de lijnen uit voor de toekomst van Zorggroep Ter Weel.

Dit kwaliteitsjaarplan richt zich op de nabije toekomst: het beschrijft de speerpunten van Zorggroep Ter Weel voor het jaar 2023. Het uitgangspunt bij het opstellen daarvan was: eerst afmaken en borgen wat we opgestart hebben, daarna pas aan iets nieuws beginnen. Om die reden zijn veel genoemde punten een vervolg op wat in 2022 in gang is gezet. De volgende hoofdstukken bevatten de algemene speerpunten op organisatieniveau. De specifieke speerpunten per locatie zijn opgenomen in de locatieontwikkelplannen.

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.

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. 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 beschikt de organisatie over 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 Zorggroep Ter Weel tijdelijk verblijf aan. Vanuit het paramedisch centrum bieden we fysiotherapie, ergotherapie en logopedie aan. In Reimerswaal kunnen 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 en op 8 november 2022.

Locatie	Zorgverlening	Capaciteit ¹	Bezetting 2021	Bezetting 2022
Woonzorgcentrum Ter Weel Goes	Verblijf met behandeling (somatiek)	48	47	48
	Verblijf met behandeling (PG)	82	82	81
	Dagbesteding	-	7	7
Woonzorgcentrum Sint Maarten in de Groe in Goes	Verblijf zonder behandeling (somatiek)	65	62	41
	Verblijf zonder behandeling (PG)			22
Woonzorgcentrum Gasthuis in Goes	Verblijf zonder behandeling (somatiek)	38	28	17
	Verblijf zonder behandeling (PG)			4
	Verblijf zonder behandeling (GGZ)			7
	Verblijf met behandeling (PG)	33	28	1
Woonzorgcentrum Randhof in Goes	Verblijf GGZ en Beschermd Wonen	-	11	31
	Dagbesteding			13
	Verblijf zonder behandeling (somatiek)	75	73	27
	Verblijf zonder behandeling (PG)			36
Woonzorgcentrum Ter Weel Krabbendijke	Verblijf zonder behandeling (GGZ)			8
	Verblijf met behandeling (PG)	13	24	12
	Verblijf met behandeling (somatiek)	11		10
	Verblijf GGZ en Beschermd Wonen			9
Woonzorgcentrum Ter Weel Krabbendijke	Verblijf met behandeling (PG)	18	18	18
	Verblijf met behandeling (somatiek)	16	20	16
	Verblijf zonder behandeling (somatiek)		19	0
	Volledig pakket thuis	15	18	18
	Eerstelijnsverblijf (Zvw)	8 -7	7	7
	Wachlijstopname	7		6
	Dagbesteding	-	7	Vrije inloop

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

Locatie	Zorgverlening	Capaciteit ¹	Bezetting 2021	Bezetting 2022
Woonzorgcentrum Moerzicht in Yerseke	Verblijf zonder behandeling (somatiek)	36	38	26
	Verblijf zonder behandeling (PG)			12
	Verblijf met behandeling (PG)	20	20	19
	Verblijf met behandeling (somatiek)			1
	Dagbesteding	-	22	Vrije inloop
Woonzorgcentrum Hof Cruninghe in Kruiningen	Verblijf met behandeling (PG)	14	13	13
	Verblijf met behandeling (somatiek)			1
	Dagbesteding	-	12	Vrije inloop
Woonzorgcentrum Maria-Oord in Hansweert	Verblijf GGZ en Beschermd Wonen	48	47	40
	Verblijf met behandeling (PG)			1
	Verblijf zonder behandeling (somatiek)			5
	Dagbesteding	-	3	Vrije inloop
Woonzorgcentrum De nieuwe Vliedberg in Rilland	Verblijf met behandeling (PG)	18	18	17
	Verblijf met behandeling (somatiek)			1
	Dagbesteding	-	12	Vrije inloop

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 2022 tot en met september 2022 wordt weergegeven.

1.3 Personeelssamenstelling

De meerderheid van de medewerkers van Zorggroep Ter Weel 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 beleid. 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 2021 had Zorggroep Ter Weel 1.268 medewerkers (ruim 580 fte) in loondienst incl. leerlingen BBL. Bijlage 2, 3 en 4 bevatten gedetailleerdere gegevens over de algehele personeelssamenstelling en de samenstelling per locatie.

Aantal medewerkers op 31 december 2021	
Aantal medewerkers in loondienst (incl. leerlingen BBL)	1268
Aantal fte medewerkers in loondienst (incl. leerlingen BBL)	580,73
Aantal stagiaires	24
Aantal vrijwilligers	650

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

Ratio's	2020	2021	2022	2023
	realisatie	realisatie	forecast gehele jaar	forecast gehele jaar
Personeelskosten / omzet	65,8%	65,1%	68,7%	67,8%
Bedrijfskosten / omzet	23%	22%	22%	24%
Afschrijven en rente / omzet	10%	10%	9%	8%

2. De zorg

Centrale speerpunten kwaliteitsjaarplan 2023:

- **Persoonsgerichte zorg:** We verbreden ons blikveld 'van zorg naar leven' door verdere integratie van wonen, welzijn, zorg en behandeling. Dit doen we in samenwerking met o.a. familie, naasten en/of mantelzorgers van de cliënt. In onze zorg- en dienstverlening aan cliënten staat persoonsgerichte zorg en ondersteuning, ruimte voor persoonlijk welbevinden, en (behoud van) regie over eigen leven centraal.
- **Kwaliteit van zorg:** We werken volgens de in de branche geldende normen en richtlijnen en weten in hoeverre we daaraan voldoen en onszelf daarin kunnen verbeteren. Op het gebied van Parkinson of gerontopsychiatrie werken we aan verdere specialisatie en verdieping van ons aanbod.
- **Vrijheid en veiligheid:** We werken conform de Wet zorg en dwang en blijven met elkaar het gesprek voeren over het bieden van zo veel mogelijk vrijheid en veiligheid voor onze cliënten.

2.1 Persoonsgerichte zorg en ondersteuning

- **Methodisch en cyclisch werken.** In 2021 is het nieuwe ECD in gebruik genomen. In 2023 wordt het methodisch en cyclisch werken met behulp van het ECD verder ontwikkeld. Het vaststellen van zorgdoelen, het naleven en monitoren ervan staat centraal. Daarbij is er expliciet aandacht voor de rol- en taakverdeling tussen de verschillende disciplines die betrokken zijn bij het onderhouden van kwalitatief goede zorgdossiers. Om het ECD maximaal ondersteunend te laten zijn aan de zorgverlening, wordt de inrichting ervan geoptimaliseerd.
- **Het versterken van de multidisciplinaire samenwerking** tussen medewerkers in de zorg, welzijn, behandeling en ondersteunende diensten. Op deze manier kan de zorg- en dienstverlening beter worden afgestemd op de individuele situaties van de cliënten.
- **Verdere ontwikkeling van expertisecentrum gerontopsychiatrie.** In 2022 is Zorggroep Ter Weel lid geworden van de Vereniging voor Gerontopsychiatrie en zijn we gestart met het toewerken naar een expertisecentrum. In 2023 wordt de specialistische zorg op deze afdelingen verder ontwikkeld. De mogelijkheden om dit expertisecentrum een regionale functie te geven, worden onderzocht.
- **Verdere ontwikkeling van expertisecentrum Parkinson.** In 2022 is gestart met het uitbreiden van de afdeling Parkinson en in 2023 loopt deze uitbreiding nog door. Streven is deze specialistische zorg te laten doorontwikkelen tot een regionaal expertisecentrum Parkinson (2024). Door het ontwikkelen van dit expertisecentrum wordt de specialistische Parkinsonzorg nog beter toegespitst op de individuele zorgbehoeften van deze specifieke doelgroep.
- **Het implementeren van het Palliatieve Zorgbeleid.** In 2022 is het beleid Palliatieve Zorg en een Zorgpad Stervensfase opgesteld. In 2023 wordt dit Zorgpad Stervensfase geïmplementeerd in ONS en in gebruik genomen. Een scholingsplan is hiervoor gemaakt.

2.2 Wonen en Welzijn

- Verdere uitrol van het stappenplan '**Integratie wonen, welzijn, zorg en behandeling**'. Door het stappenplan op een afdeling/locatie te doorlopen, wordt gewerkt aan een betere samenwerking tussen de verschillende medewerkers rondom de cliënt.

- Het **project Warm Welkom** richt zich op het opnameproces, om dit zo efficiënt, uniform en cliëntgericht mogelijk in te richten. Het project is in 2022 opgesplitst in kleinere stappen/deelprojecten en wordt voortgezet in 2023.
- **Vergroten van de familieparticipatie.** Nadat een cliënt is verhuisd naar Zorggroep Ter Weel hebben familieleden/naasten nog een belangrijke rol in het leven van de cliënt. Het project 'Warm Welkom' geeft een nieuwe basis om actief familie te betrekken. Afdelingen/locaties zullen in 2023 verder aandacht besteden aan het betrekken van de naasten bij de zorg voor de cliënt.
- **Evalueren schoonmaakwerkzaamheden.** Een schone omgeving draagt bij aan veiligheid en comfort in de leef- of werkomgeving. In 2022 zijn de schoonmaakdiensten herzien en schoonmaakmedewerkers opgeleid. Het is van belang om in 2023 de kwaliteit van de schoonmaak te blijven monitoren en evalueren.
- In 2022 is een innovatieteam opgericht. Binnen Zorggroep Ter Weel wordt op verschillende manieren al gewerkt met innovatietechnieken. Voor 2023 heeft het team een **uitvoeringsagenda innovatietechnieken** gemaakt om dit verder vorm te geven. De implementatie van de domotica in het Gasthuis is één van de punten op deze agenda.
- In regio Reimerswaal werkt men met **indicatieloze dagbesteding**. Er is gekeken of dit ook georganiseerd kan worden in regio Goes en dit wordt voortgezet in 2023.
- De vrijwilligersraad komt vier keer per jaar samen om zaken te bespreken rondom de vrijwilligers. Er wordt gezocht naar nog twee of drie leden voor de **vrijwilligersraad**.
- Voor nieuwe vrijwilligers worden **introductiebijeenkomsten** georganiseerd. Ook wordt gewerkt aan de **kennisbevordering van de vrijwilligers**.

2.3 Veiligheid

- **Verdere borging van medicatieveiligheid**, met de bedoeling dat medewerkers en organisatie vanuit hun professionele verantwoordelijkheid blijven werken conform de richtlijnen en veilige principes in de medicatieketen. Bewustwording, (bij)scholing, en samen leren en ontwikkelen zijn belangrijke elementen daarbij. Het breder inzetten van een digitaal medicatietoedienings-registratiesysteem, dat binnen de verzorgingshuizen al in gebruik is, is een voorbeeld van een systeem dat hen hierin kan ondersteunen.
- **De hygiëne op afdelingen** is een belangrijk onderwerp. Hieraan zal aandacht besteed worden door de hygiëne-kwaliteitsmedewerkers (HKM'ers). De HKM'ers worden hiervoor opgeleid.
- In 2022 heeft de themagroep MIC/MIM de procedure incidentmeldingen herzien. Middels aandachtsvelders MIC/MIM wordt er in 2023 aandacht besteed aan het **analyseren, leren en verbeteren van incidentmeldingen** op afdelings-/locatieniveau. Daarnaast start de opgerichte incidentencommissie met analyses en het inzetten van verbeteracties op organisatieniveau.
- **Verdere implementatie van de Wet zorg en dwang (Wzd).** In 2022 is het beleidsplan Wzd, inclusief een plan van aanpak om de organisatie volledig te laten voldoen aan de vereisten uit de wet- en regelgeving, uitgevoerd. In 2023 wordt het gesprek verbreed van de Wzd naar 'vrijheid en veiligheid'. Het gaat met name om het verder toerusten van afdelingen, zowel qua bewustwording van medewerkers als qua technologische aspecten, zodat volledig gewerkt kan worden volgens de visie op vrijheid van de organisatie.
- **Monitoren van de kwaliteitsindicatoren voor 2023**, die in samenspraak met de centrale cliëntenraad zijn 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 'Medicatiereview'. Deze indicatoren sluiten aan bij de ontwikkelingen die Zorggroep Ter Weel in 2023 nastreeft.

2.4 Leren en werken aan kwaliteit

- Zorggroep Ter Weel is gestart met **het ontwikkelen van het geven van feedback en het verbeteren van de samenwerking**. Dit thema vraagt om continue aandacht. In 2023 vindt er op verschillende wijzen op verschillende locaties verdieping op dit thema plaats.
- Om de kwaliteit van de zorg te verbeteren wordt **de cyclus Plan-Do-Check-Act (PDCA) toegepast**. In 2023 wordt dit verder geïmplementeerd en geïntegreerd in het verbeteren van het welbevinden van de cliënten. In 2022 is hiervoor een hulpmiddel ontwikkeld. Teams kunnen ondersteuning aanvragen van teamcoaches voor het werken volgens de PDCA-cyclus.
- Om te sturen op kwaliteit is in 2022 is een **dashboard (business intelligence tool)** ingericht. In 2023 wordt deze geoptimaliseerd en verder uitgebreid met kwaliteitsgegevens. Dit dashboard moet eraan bijdragen dat leidinggevend en teams beter inzicht krijgen in de kwaliteit van de zorg- en dienstverlening.
- Om het leren en ontwikkelen op alle niveaus in de organisatie te stimuleren en inzicht te krijgen in de kwaliteit van de zorg- en dienstverlening, wordt de **interne auditsystematiek** zo aangepast dat deze beter aansluit bij **het principe van zelforganisatie**.
- Zorggroep Ter Weel ontwikkelt gezamenlijk met collega-zorginstellingen in Zeeland een leermanagementsysteem (LMS). In 2023 wordt het **LMS geïmplementeerd**.

3. De randvoorwaarden

3.1 Leiderschap, governance en management

- **Ter Weel op weg naar 2030!** Zorggroep Ter Weel maakt zich klaar voor de toekomst. In kwartaal 4 van 2022 is een strategietraject gestart waarbij een dwarsdoorsnede van medewerkers uit de organisatie uitgenodigd is om mee te denken en mee te praten over de huidige en toekomstige uitdagingen in de verpleging en verzorging, zie de inleiding van dit document. Leden van vrijwilligersraad, cliëntenraden, ondernemingsraad, professionele adviesraad en raad van toezicht zijn als vanzelfsprekend ook als gesprekspartner in dit traject betrokken. In 2023 eindigen we dit traject met een gezamenlijk toekomstplan.
- **Leiderschap en persoonlijk leiderschap:** We faciliteren dat medewerkers hun functie, met bijbehorende rollen, taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden goed kunnen vervullen. Dat doen we door over en weer verwachtingen uit te spreken als het gaat om zelforganisatie en regie, door met elkaar in verbinding te blijven en hen praktische handvatten aan te reiken in de vorm van scholing/training.

3.2 Personeelssamenstelling

- **De specialisten ouderengeneeskunde, artsen, physician assistants en verpleegkundigen** optimaal benutten. Het verpleegkundig interventieteam (VIT) en de kwaliteitsverpleegkundigen worden met ingang van 2023 samengevoegd tot één team dat verantwoordelijk is voor de 24-uurs verpleegkundige zorg aan cliënten en het bevorderen van kwaliteit, waarbij differentiatie in taken mogelijk is. Met de artsen en behandeldiensten wordt nagedacht over een optimale positionering en aansturing.
- **Personeel vinden, binden en boeien:** We optimaliseren de in-, door en uitstroom van personeel zodat nieuwe en/of tijdelijke medewerkers tijdig de juiste informatie en (toegangs)rechten krijgen om hun taken uit te kunnen voeren. Het buddytraject is gericht op het 'rustig wegwijs maken' van leerlingen door oudere medewerkers voor wie het alleen uitvoeren van zorgtaken soms te zwaar wordt. Andere aspecten die hierbij horen zijn onder meer: een inwerkprogramma bieden aan nieuwe medewerkers, inzicht hebben in vertrekredenen van medewerkers, medewerkerstevredenheid monitoren en medewerkers stimuleren de contracturen uit te breiden (Het potentieel pakken).
- **Investeren in verzuimbegeleiding:** Sinds de start van de coronapandemie is het ziekteverzuim binnen Zorggroep Ter Weel aanzienlijk verhoogd. De wens bestaat om te investeren in verzuimbegeleiding: meer aandacht en ondersteuning voor de medewerker tijdens het verzuim en de re-integratie, per individuele casus kijken naar wat er wél kan en de mogelijkheden zo goed mogelijk benutten in het belang van werknemer en werkgever. In 2023 concretiseren we hoe we dit willen doen.
- **Versterking HRM:** De afdeling HRM verdient versterking op zowel operationeel, tactisch als strategisch niveau aangezien de arbeidsmarktontwikkelingen een van de grootste vraagstukken is. Recent is een scan uitgevoerd waaruit aanbevelingen zijn gekomen om de afdeling HRM meer toekomstbestendig te maken. Vervolgacties worden op korte termijn gestart.

3.3 Gebruik van hulpbronnen

- De huidige werkwijze voor het **beheer van belangrijke procedures, protocollen en beleidsstukken** wordt verbeterd, met als doel dat dergelijke documenten voor medewerkers gemakkelijk te raadplegen (vindbaar), begrijpelijk en altijd actueel zijn.
- **Innovatie en zorgtechnologie:** Met het oog op meer comfort en veiligheid voor de cliënt, minder belasting voor de medewerker én efficiënte en doelmatige inzet van middelen wordt versnelling aangebracht in de inzet van zorgtechnologie en domotica. Hiervoor is een innovatieteam opgericht en een innovatieagenda opgesteld. Samenwerking vindt plaats met onder meer *Anders werken in de zorg*.
- **Samenwerking:** De afgelopen jaren is er een goede samenwerking met andere zorginstellingen tot stand gekomen. De samenwerking met vijf andere VVT-instellingen in Zeeland is recent verstevigd door het aangaan van samenwerkingsovereenkomst De Zeeuwse Verbinding. Vanuit dit collectief worden gezamenlijke regionale knelpunten aangepakt.
- **Nieuwbouw en renovatie vastgoed:** Zorggroep Ter Weel heeft het afgelopen decennium veel geïnvesteerd in comfortabele, moderne huisvesting voor cliënten. In de eerste helft van 2023 worden de zorgappartementen van Résidence 't Gasthuis in gebruik genomen, waarna het overgebleven oude deel van het Gasthuis plaatsmaakt voor nieuwbouw. Een deel van de cliënten van het oude Gasthuis verhuist naar locatie Randhof, waar in fases appartementen gerenoveerd worden die nog ca. 7 jaar in gebruik zullen zijn.
- **Informatiebeveiliging:** De afgelopen jaren heeft Zorggroep Ter Weel grote stappen gezet in het gestructureerd toepassen van informatiebeveiliging. Prioriteiten in 2023 op dit vlak zijn: medewerkers meer bewust maken van hun rol bij de bescherming van vertrouwelijke gegevens, periodiek beoordelen van de dienstverlening van onze belangrijkste leveranciers en ervoor zorgen dat we voorbereid zijn op cybersecurity-crisissituaties.
- **Duurzaamheid:** Vanaf 2023 wordt duurzaamheid een prominent onderwerp op de agenda van Zorggroep Ter Weel. Na ontwikkeling van een duurzaamheidsvisie en – ambitie, wordt een meerjarenplan opgesteld. Ondertussen worden quick-wins benut, zoals het beter inregelen van temperatuur van warmtesystemen en het plaatsen van zonnepanelen waar dat al kan.

3.4 Gebruik van informatie

- Het welbevinden van de cliënten is een centraal thema. Om dit in beeld te brengen, wordt in 2023, **samen met de cliëntenraden, een nieuw instrument in gebruik genomen voor het meten van cliënttevredenheid en/of cliëntervaringen**. Daarnaast gaan we actiever gebruik maken van de cliëntwaarderingen op Zorgkaart Nederland.
- **Waardigheid en Trots op Locatie (WOL):** Het WOL-traject heeft van 2019 tot 2022 gelopen. In 2022 heeft de eindscan en een formele afronding van het project en de ondersteuning plaatsgevonden. In 2023 zullen de openstaande ontwikkelpunten worden opgepakt, als onderdeel van de locatieontwikkelplannen. Ook wordt bekeken of de manier van scannen kan worden voortgezet om voortgang op de thema's van het kwaliteitskader inzichtelijk te houden op alle afdelingen/locaties.

4. Ontwikkelplannen locaties

Het maken van ontwikkelplannen voor 2023 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
 - De Hinklehof
 - De Hoge Hoeve 3 en 4
 - De Hoge 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	Clïënt 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 2022 tot en met september 2022.

Afzet in dagen								
Kostenplaats	ELV	BW	GGZ	SOM	PG	Crisis	Verblijf	Mutatie-dagen
De Schenge	-	-	-	551	10.360	-	-	136
De Mooije Staak	-	-	-	273	10.548	14	-	152
Abbekindershof	-	-	-	12.356	473	-	-	118
Barbestijn	-	-	-	10.678	6.508	-	-	171
Hoogkamer	-	-	2.096	4.722	903	-	-	70
Kolveniershof	-	546	7.594	167	725	-	-	54
Steenen Beer	-	273	1.999	8.297	8.161	-	52	131
Binnenpoort	-	-	-	2.859	3.283	-	-	149
De Hoge Hoeve 3+4 SOM	-	-	-	4.274	54	143	-	38
De Hoge Hoeve 1+2 PG	-	-	-	-	4.810	-	-	69
Hinkelehof	0	-	-	5.341	273	-	-	1
De Oosthof	1.470	-	30	278	29	-	-	18
De Westhof	41	-	-	1.057	502	116	-	53
Langeviele	-	-	-	273	3.436	-	-	27
Grote Sluis	-	315	7.688	1.677	-	-	-	88
De Westzoute	-	-	2.868	86	273	-	-	26
Mytilus	-	-	-	6.793	3.081	-	649	57
Ostrea	-	-	-	-	5.402	-	-	42
De Batsen Toren	-	-	-	289	4.483	-	-	66

Omzet in euro's								
Kostenplaats	ELV	BW	GGZ	SOM	PG	Crisis	Verblijf	Mutatie- dagen
De Schenge	-	-	-	162.828	3.294.304	-	-	14.342
De Mooije Staak	-	-	-	80.095	3.390.220	4.788	-	16.029
Abbekindershof	-	-	-	4.056.704	167.148	-	-	12.444
Barbesteijn	-	-	-	2.616.923	1.888.101	-	-	17.950
Hoogkamer	-	-	516.814	1.057.335	261.978	-	-	7.348
Kolveniershof	-	98.417	2.134.396	48.996	258.898	-	-	5.695
Steenen Beer	-	55.752	507.258	1.864.251	2.367.843	-	2.866	13.752
Binnenpoort	-	-	-	838.802	1.034.054	-	-	15.712
De Hoge Hoeve 3+4 SOM	-	-	-	1.303.111	17.009	48.905	-	4.007
De Hoge Hoeve 1+2 PG	-	-	-	-	1.515.054	-	-	7.277
Hinkelehof	-	-	-	888.444	68.307	-	-	105
De Oosthof	328.561	-	7.198	81.043	9.134	-	-	1.898
De Westhof	10.534	-	-	307.298	158.120	39.671	-	5.589
Langeviele	-	-	-	80.095	1.082.271	-	-	2.847
Grote Sluis	-	64.329	1.981.297	392.623	-	-	-	9.238
De Westroute	-	-	881.339	25.232	85.990	-	-	2.742
Mytilus	-	-	-	1.643.022	893.885	-	35.773	5.983
Ostrea	-	-	-	-	1.705.115	-	-	4.429
De Batsen Toren	-	-	-	84.790	1.448.381	-	-	6.960

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, 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 pastoor, de afdeling PR & Communicatie, medewerkers afdeling HRM, de salarisadministratie, het secretariaat, de servicemedewerkers, de leidinggevend, 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 gediplomeerde zorg / leerling + stagiaire is berekend middels de volgende formule: $\text{Totaal aantal gediplomeerde zorg} / \text{totaal leerling + stagiaire}$. Dit getal toont het aantal gediplomeerde zorg die beschikbaar zijn per leerling/ stagiaire.

Zorggroep Ter Weel				
Functie	Aantal		FTE realisatie gemiddeld	
	31-12-2021	30-09-2022	2021	1-09-2022
Zorg niveau 1	171	158	28,98	27,66
Zorg niveau 2	169	163	49,22	46,25
Zorg niveau 3	454	448	242,58	241,36
Zorg niveau 4	17	17	10,02	10,02
Zorg niveau 6	24	24	13,47	13,47
Behandelaar	33	33	21,81	21,81
Overig zorgpersoneel	115	94	35,97	35,36
Leerling	54	53	37,46	36,79
Personeel overig	272	262	153,36	148,01
Totaal	1309	1252	592,87	580,73
Vrijwilligers		650		

Tabel 3 Personeelsverdeling per functie en niveau

Zorggroep Ter Weel				
Functiecategorie	Aantal		FTE realisatie gemiddeld	
	31-12-2021	30-09-2022	2021	t/m 30-09-2022
Facilitair	186	179	86,22	83,32
Leerling zorg	52 ³	51	35,45	34,78
Managementteam	11	11	8,76	8,67
Overhead	80	77	60,74	58,29
Paramedici	36	36	24,03	24,03
Welzijn	62	60	31,10	30,49
Zorg	882	838	346,66	341,15
Totaal	1309	1252	592,96	580,73

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	
	31-12-2021	30-09-2022
Zorg niveau 3	454	448
Leerling zorg	54	53
Stagiaire zorg	45	24
Verhouding zorg niveau 3/leerling	4,60	5,80

Tabel 5 Verhouding zorg/leerling

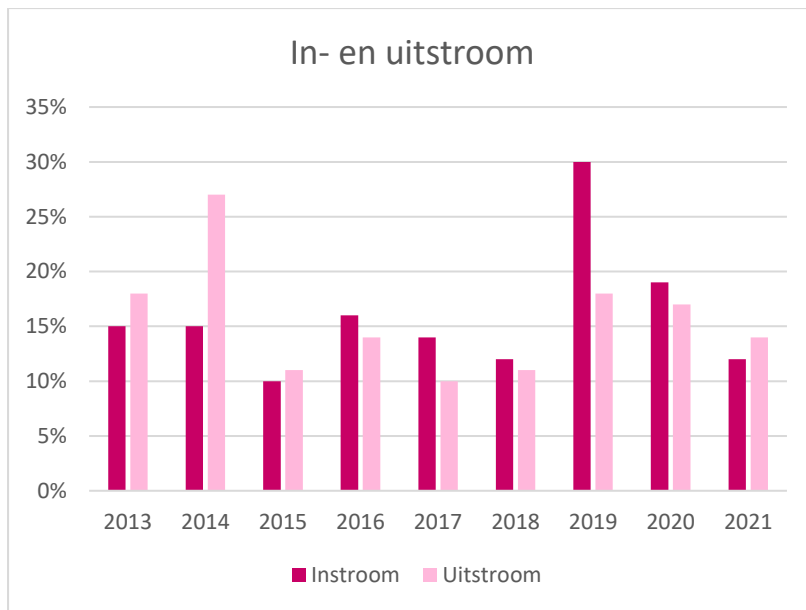
Zorggroep Ter Weel		
Locatie	Aantal 2021	Aantal 2022
Ter Weel Goes + Sint Maarten in de Groe	217	188+18
Randhof	71	65
Gasthuis	90	86
Ter Weel Krabbendijke	205	173
Batsen Toren	18	15
Hof Cruninghe	14	16
Maria-Oord	20	16
Moerzicht	71	73
Totaal	706	650

Tabel 6 Vrijwilligers

In- en uitstroomcijfers

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Instroom	15%	15%	10%	16%	14%	12%	30%	19%	12%
Uitstroom	18%	27%	11%	14%	10%	11%	18%	17%	14%

Tabel 7 In- en uitstroomcijfers per jaar



Grafiek 1 In- en uitstroomcijfers per jaar

Ratio personele kosten versus opbrengsten

Tabel 8 Ratio personele kosten versus opbrengsten

Ratio's		2021	2022	2022	2023	2024	2025	2026	2027
		realisatie	Q3	forecast gehele jaar	forecast gehele jaar	forecast gehele jaar	forecast gehele jaar	forecast gehele jaar	forecast gehele jaar
EBITDA (€)		€7.601.948	€4.317.698	€5.400.489	€5.245.060	€5.867.138	€6.212.114	€6.566.733	€7.501.720
Solvabiliteit	(min 20%, streven 25%-30%)	32,2%	-	32,5%	32,1%	30,2%	31,9%	39,0%	42,1%
Resultaatratio		3,78%	1,26%	0,22%	2,26%	2,36%	1,37%	2,10%	3,88%
Current ratio	(norm min: 1)	1,00	-	0,52	0,98	1,74	1,92	2,75	3,07
Weerstandvermogen	(norm 20%)	35%	0%	35%	35%	36%	37%	48%	51%
DSCR	(min 1,3)	2,63	8,47	1,61	1,49	1,76	2,00	2,14	2,49
Loan to value	(norm max: 75%)	53%	-	54%	56%	59%	57%	51%	48%
Netto Werkkapitaal	(norm >0)	49.621	0	-5.204.644	-190.900	7.208.869	9.057.131	17.207.295	20.326.465
Personeelskosten / omzet		65,1%	68,0%	68,7%	67,8%	67,4%	67,1%	66,8%	65,8%
Bedrijfskosten / omzet		22%	22%	22%	24%	23%	23%	23%	23%
Afschrijven en rente / omzet		10%	9%	9%	8%	8%	8%	8%	7%

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	
	31-12-2021	30-09-2022
behandelaar	23	31
leerling	8	18
zorgniveau 1	33	76
zorgniveau 2	48	66
zorgniveau 3	135	149
zorgniveau 4	5	7
zorgniveau 6	15	18
overig zorgpersoneel	35	50
personeel overig	118	141
Eindtotaal	420	556
Functiecategorie		
facilitair	52	65
leerling zorg ⁴	8	18
managementteam	8	8
overhead	58	68
paramedici	24	32
welzijn	32	37
zorg	238	328
Eindtotaal	420	556
Functiecategorie		
zorgniveau 3	135	149
leerling zorg	8	18
stagiaire zorg	17	17
Verhouding zorg/leerling	5,4	4,25

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	
	31-12-2021	30-09-2022
behandelaar	0	0
leerling	0	0
zorgniveau 1	43	41
zorgniveau 2	20	21
zorgniveau 3	24	24
zorgniveau 4	2	2
zorgniveau 6	0	0
overig zorgpersoneel	1	0
personeel overig	1	0
Eindtotaal	91	88
Functiecategorie		
facilitair	0	0
leerling zorg	0	0
managementteam	0	0
overhead	0	0
paramedici	0	0
welzijn	0	0
zorg	91	88
Eindtotaal	91	88
Functiecategorie		
zorgniveau 3	24	24
leerling zorg	0	0
stagiaire zorg	0	0
Verhouding zorg/leerling	n.v.t.	n.v.t.

Sint Maarten in de Groe		
Functie	Aantal	
	31-12-2021	30-09-2022
behandelaar	0	0
leerling	3	4
zorgniveau 1	2	5
zorgniveau 2	2	3
zorgniveau 3	30	35
zorgniveau 4	1	1
zorgniveau 6	0	0
overig zorgpersoneel	1	1
personeel overig	14	19
Eindtotaal	53	68
Functiecategorie		
facilitair	14	19
leerling zorg	3	4
managementteam	0	0
overhead	0	0
paramedici	0	0
welzijn	1	1
zorg	35	44
Eindtotaal	53	68
Functiecategorie		
zorgniveau 3	30	35
leerling zorg	3	4
stagiaire zorg	0	0
Verhouding zorg/leerling	10,0	8,75

Randhof		
Functie	Aantal	
	31-12-2021	30-09-2022
behandelaar	0	0
leerling	4	6
zorgniveau 1	11	12
zorgniveau 2	7	8
zorgniveau 3	43	45
zorgniveau 4	5	5
zorgniveau 6	0	0
overig zorgpersoneel	4	5
personeel overig	31	37
Eindtotaal	105	118
Functiecategorie		
facilitair	23	29
leerling zorg	4	6
managementteam	0	0
overhead	9	9
paramedici	0	0
welzijn	2	2
zorg	67	72
Eindtotaal	105	118
Functiecategorie		
zorgniveau 3	43	45
leerling zorg	4	6
stagiaire zorg	1	0
Verhouding zorg/leerling	8,6	7,5

Gasthuis		
Functie	Aantal	
	31-12-2021	30-09-2022
behandelaar	0	0
leerling	3	7
zorgniveau 1	7	10
zorgniveau 2	9	12
zorgniveau 3	35	36
zorgniveau 4	0	1
zorgniveau 6	0	0
overig		
zorgpersoneel	7	11
personeel overig	16	18
Eindtotaal	77	95
Functiecategorie		
facilitair	17	19
leerling zorg	3	6
managementteam	1	1
overhead	0	0
paramedici	0	0
teamleiders	0	0
welzijn	5	6
zorg	51	63
Eindtotaal	77	95
Functiecategorie		
zorgniveau 3	35	36
leerling zorg	3	6
stagiaire zorg	0	0
Verhouding zorg/leerling	11,7	6,0

Moerzicht		
Functie	Aantal	
	31-12-2021	30-09-2022
behandelaar	0	0
leerling	4	6
zorgniveau 1	9	16
zorgniveau 2	30	34
zorgniveau 3	52	58
zorgniveau 4	0	0
zorgniveau 6	0	0
overig		
zorgpersoneel	2	5
personeel overig	12	13
Eindtotaal	109	132
Functiecategorie		
facilitair	12	13
leerling zorg	4	6
managementteam	0	0
overhead	0	0
paramedici	0	0
welzijn	2	3
zorg	91	110
Eindtotaal	109	132
Functiecategorie		
zorgniveau 3	52	58
leerling zorg	4	6
stagiaire zorg	0	0
Verhouding zorg/leerlingen	13,0	9,67

Maria-Oord		
Functie	Aantal	
	31-12-2021	30-09-2022
behandelaar	0	0
leerling	4	5
zorgniveau 1	4	7
zorgniveau 2	1	2
zorgniveau 3	33	33
zorgniveau 4	1	2
zorgniveau 6	0	1
overig		
zorgpersoneel	7	8
personeel overig	13	13
Eindtotaal	63	71
Functiecategorie		
facilitair	12	12
leerling zorg	3	4
managementteam	1	1
overhead	0	0
paramedici	0	0
welzijn	3	3
zorg	44	51
Eindtotaal	63	71
Functiecategorie		
zorgniveau 3	33	33
leerling zorg	4	5
stagiaire zorg	1	3
Verhouding zorg/leerling	6,60	4,13

Hof Cruninghe		
Functie	Aantal	
	31-12-2021	30-09-2022
behandelaar	0	0
leerling	1	2
zorgniveau 1	3	3
zorgniveau 2	3	4
zorgniveau 3	10	10
zorgniveau 4	0	0
zorgniveau 6	0	0
overig		
zorgpersoneel	2	2
personeel overig	0	0
Eindtotaal	19	21
Functiecategorie		
facilitair	0	0
leerling zorg	1	2
managementteam	0	0
overhead	0	0
paramedici	0	0
welzijn	2	2
zorg	16	17
Eindtotaal	19	21
Functiecategorie		
zorgniveau 3	10	10
leerling zorg	1	2
stagiaire zorg	0	0
Verhouding zorg/leerling	10,0	5,0

De nieuwe Vliedberg		
Functie	Aantal	
	31-12-2021	30-09-2022
behandelaar	0	0
leerling	1	1
zorgniveau 1	3	3
zorgniveau 2	8	9
zorgniveau 3	11	14
zorgniveau 4	0	0
zorgniveau 6	0	0
overig		
zorgpersoneel	3	3
personeel overig	3	3
Eindtotaal	29	33
Functiecategorie		
facilitair	3	3
leerling zorg	1	1
welzijn	3	3
zorg	22	26
Eindtotaal	29	33
Functiecategorie		
zorgniveau 3	11	14
leerling zorg	1	1
stagiaire zorg	0	0
Verhouding zorg/leerling	11,0	14,0

Ter Weel Krabbendijke		
Functie	Aantal	
	31-12-2021	30-09-2022
behandelaar	2	2
leerling	2	4
zorgniveau 1	13	26
zorgniveau 2	20	25
zorgniveau 3	63	68
zorgniveau 4	1	3
zorgniveau 6	0	1
overig		
zorgpersoneel	6	7
personeel overig	12	13
Eindtotaal	119	149
Functiecategorie		
facilitair	11	12
leerling zorg	2	4
managementteam	1	1
overhead	0	0
paramedici	4	4
welzijn	3	3
zorg	98	125
Eindtotaal	119	149
Functiecategorie		
zorgniveau 3	63	68
leerling zorg	2	4
stagiaire zorg	1	1
Verhouding zorg/leerling	21,0	13,6