



ZORGGROEP
Ter Weel



Bestuursverslag 2023

VASTGESTELD – 28 mei 2024

Inhoudsopgave

Inleiding	3
1. Profiel van de organisatie	4
1.1 Doelstelling en kernactiviteiten	4
1.2 Missie en visie	4
1.3 Ondernemingsstructuur en personele bezetting.....	5
2. Beleid en ontwikkelingen	5
2.1 Organisatie.....	5
2.2 Kwaliteit van zorg	6
2.3 Personeel, cultuur en gedrag.....	6
2.4 Financiën en vastgoed	7
2.5 Continuïteit	8
3. Governance	8
3.1 Wetgeving en gedragscodes	8
3.2 Lange-termijn-waardecreeatie	8
3.3 Inspraak en medezeggenschap.....	9
3.4 Bestuur en toezicht	9
4. Risico's, toekomst en strategie	10
4.1 Risicomanagement	10
4.2 Ontwikkelingen 2024.....	11
4.3 Strategische koers 2030	12
Vaststelling	13
Bijlage 1 Organogram	14

Dit bestuursverslag is voorlopig vastgesteld door de Raad van Bestuur op 6 mei 2024. Definitief vastgesteld, met positief advies van de Centrale Cliëntenraad en goedkeuring van de Raad van Toezicht, op planning 28 mei 2024.

Inleiding

In dit verslag blikt de Raad van Bestuur van Zorggroep Ter Weel op het jaar 2023. In het kort komt aan bod welke onderwerpen in 2023 actueel waren en welke bijzondere gebeurtenissen impact hadden op de bedrijfsvoering. Tevens wordt benoemd over welke voorgenomen besluiten advies en instemming is gevraagd aan de medezeggenschapsorganen en welke besluiten ter goedkeuring zijn voorgelegd aan de Raad van Toezicht. Tot slot wordt vooruitgekeken naar verwachte ontwikkelingen in het jaar 2024. In dit document is uiteraard ook aandacht voor de financiële positie van de organisatie aan het einde van het boekjaar. Een uitgebreide toelichting op de financiële ontwikkelingen en positie is opgenomen in de jaarrekening 2023, die separaat aan dit bestuursverslag is opgesteld. De jaarrekening en het bestuursverslag vormen samen de jaarverantwoording over 2023. Zorginhoudelijke ontwikkelingen en resultaten worden uitgebreider beschreven in het kwaliteitsjaarverslag 2023.

1. Profiel van de organisatie

1.1 Doelstelling en kernactiviteiten

Zorggroep Ter Weel is een stichting die zich ten doel heeft gesteld: het (doen) verlenen van goede zorg aan ouderen en zorgbehoevenden en alles wat hiermee verband houdt of bevorderlijk kan zijn, direct of indirect en in de ruimste zin van het wordt. Onder goede zorg wordt verstaan: zorg die voldoet aan professionele standaarden en eigentijdse kwaliteit- en veiligheidseisen, waarbij de behoeftes, wensen, ervaringen en de belangen van cliënten centraal staan en richtinggevend zijn.

Het aanbod van Zorggroep Ter Weel bestaat uit zorg, welzijnsactiviteiten, begeleiding en/of behandeling aan cliënten met een psychogeriatrische aandoening, somatische aandoening en/of gerontopsychiatrische aandoening. De cliënten verblijven op een locatie van Zorggroep Ter Weel (intramuraal) of ontvangen de zorg in hun eigen woning, in de nabijheid van een zorglocatie, via een Volledig pakket thuis (VPT). Het overgrote deel van de zorg wordt gefinancierd vanuit de Wet langdurige zorg (Wlz). Een klein deel wordt gefinancierd vanuit de Zorgverzekeringswet en Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo). Zorggroep Ter Weel is gespecialiseerd in zorg aan cliënten met een psychiatrische achtergrond en/of verslavingsachtergrond en in de zorg voor en behandeling van mensen met de ziekte van Parkinson.

Daarnaast biedt Zorggroep Ter Weel fysiotherapie, ergotherapie en logopedie vanuit het paramedisch centrum. 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. Zorggroep Ter Weel bedient per jaar in totaal ruim duizend unieke cliënten in de gemeenten Reimerswaal en Goes.

1.2 Missie en visie

Missie van Zorggroep Ter Weel

Zorggroep Ter Weel is er voor kwetsbare ouderen die niet meer geheel zelfstandig kunnen wonen. Een bijdrage leveren aan de kwaliteit van leven van iedere unieke cliënt, daar zetten we ons iedere dag voor in!

Zorggroep Ter Weel is er voor kwetsbare ouderen die niet meer geheel zelfstandig kunnen wonen. Zij wonen in of naast een van onze negen woonzorgcentra in Reimerswaal of Goes, of ze komen er regelmatig op bezoek. Wij bieden hun hulp en ondersteuning in hun dagelijks leven, in de vorm van aandacht, activiteiten, begeleiding, verzorging, verpleging en/of behandeling. Want voor het welbevinden van onze cliënten is meer nodig dan iemand douchen of medicatie geven. Samen met naasten en andere partijen willen we een bijdrage leveren aan de kwaliteit van leven van iedere unieke cliënt. Daar zetten we ons iedere dag voor in!

Al onze medewerkers, waartoe wij ook de vrijwilligers rekenen, staan dag in, dag uit klaar voor het welbevinden van onze cliënten. Wij willen samen een werkomgeving creëren waarin iedereen met plezier zijn werk kan doen en daar voldoening uit haalt. Met aandacht voor elkaar, ruimte voor ondernemerschap en eigen verantwoordelijkheid.

Onze locaties zijn stuk voor stuk aangename en beschutte woonomgevingen met een eigen identiteit. Ze zijn sterk verbonden met de wijk of het dorp waarin ze staan. Daar staat de deur open voor thuiswonende ouderen, buurtbewoners en andere gasten, die van harte welkom zijn om gebruik te maken van de verschillende diensten en voorzieningen.

Samen vormen wij Zorggroep Ter Weel. We staan bekend als een betrouwbare, gastvrije en ondernemende organisatie – en dat willen we ook blijven! We durven risico's te nemen en bepalen onze eigen koers. Maar altijd met oog voor onze omgeving en in samenwerking met andere organisaties in de regio.

1.3 Ondernemingsstructuur en personele bezetting

Zorggroep Ter Weel heeft ruim 1.250 medewerkers (662 fte) en ruim 600 vrijwilligers (peildatum 31 december 2023). De meerderheid van de medewerkers is direct betrokken bij het welzijn, de ondersteuning, zorg en behandeling van cliënten. Een kleiner deel van de medewerkers is werkzaam in ondersteunende diensten, zoals restaurant, keuken, linnenkamer, technische dienst, administratie, ICT, HRM en communicatie. Samen zorgen zij voor een prettige, veilige verblijfs- en werkomgeving voor cliënten, hun naasten, vrijwilligers, medewerkers en bezoekers.

Zorggroep Ter Weel is een stichting met een beperkt aantal leidinggevende lagen. Teams worden aangestuurd door (locatie)managers of teamcoördinatoren die op hun beurt leiding ontvangen van een directeur die ressorteert onder de Raad van Bestuur. Dit is schematisch weergegeven in het organogram in bijlage 1.

2. Beleid en ontwikkelingen

2.1 Organisatie

- In 2020 en 2021 is de organisatiestructuur van Zorggroep Ter Weel ingrijpend gewijzigd, met als doel verantwoordelijkheden en bevoegdheden lager in de organisatie te leggen. In 2023 zijn structuurwijzigingen aangebracht in onderdelen van de organisatie die destijds bewust buiten de scope zijn gebleven. Dit betreft onder meer de aansturing van de (para)medici; de samenvoeging en positionering van de verpleegkundige zorg; en de versterking van de afdeling HR.
- In 2023 is een directeur HR ad interim aangetrokken die de opdracht kreeg richting, sturing en leiding te geven aan de afdeling HRM gericht op het toekomstbestendig maken van deze afdeling: meer passend bij de strategische(arbeidsmarkt)vraagstukken die daarbij horen, de ondersteuningsbehoefte vanuit de organisatie en de ontwikkeling naar meer zelforganisatie die Zorggroep Ter Weel doormaakt. De directeur HR a.i. heeft haar werkzaamheden binnen Zorggroep Ter Weel eind 2023 afgerond. De HR-afdeling is anders ingericht en er zijn deskundige nieuwe medewerkers.
- Vanwege vacatures, de veranderopgave en de daarvoor benodigde expertise is ervoor gekozen om een aantal cruciale leidinggevende posities aanvankelijk op ad interim-basis in te vullen. De bedoeling is deze uiteindelijk te bemensen met medewerkers in loondienst.
- Naar aanleiding van de resultaten van een onafhankelijke audit informatiebeveiliging in maart 2023 heeft de Inspectie voor Gezondheidszorg en Jeugd geconcludeerd dat Zorggroep Ter

Weel een goed werkend managementsysteem voor informatiebeveiliging heeft. Het inspectietraject is afgesloten.

- De Raden van Bestuur van St. Allévo en Zorggroep Ter Weel hebben de intentie uitgesproken om onderzoek te laten doen naar samenwerkingsmogelijkheden op gebied van kwetsbare ondersteunende functies. Reden hiervoor is dat beide organisaties vergelijkbare kwetsbaarheden hebben gezien hun schaalgrootte. Een eventuele samenwerking kan de risico's voor continuïteit, kwaliteit en professionaliteit van ondersteunende processen verminderen of zelfs opheffen. Om de mogelijkheden te verkennen hebben de organisaties eind 2023 gezamenlijk een onderzoeksopdracht geformuleerd, die is goedgekeurd door de Raden van Toezicht. In 2024 krijgt dit een vervolg.
- Zorggroep Ter Weel participeerde in 2023 in Zeeland in diverse samenwerkingsverbanden die erop gericht zijn samen oplossingen te vinden voor regionale knelpunten waar alle zorgorganisaties mee te maken hebben. Samenwerking vindt plaats op gebied van onder meer inzet van technologie, werving van schaarse professionals, ontwikkeling van nieuwe zorgvormen, langer thuis wonen, en samenwerking met ziekenhuizen en huisartsen.

2.2 Kwaliteit van zorg

- In 2023 is een nieuwe systematiek toegepast voor de totstandkoming en toepassing van locatiespecifieke jaarplannen. Tevens is gestart met lerende netwerken rondom acht aandachtsgebieden, waarbij kwaliteitsverpleegkundigen een belangrijke rol spelen.
- Op verzoek van Zorggroep Ter Weel zijn in 2023 op drie locaties audits uitgevoerd op basis van het normenkader IGJ. Conclusie was dat de basisprocessen redelijk tot goed op orde zijn. Tevens is het medicatieproces uitgebreid getoetst, waarbij verbetermogelijkheden voor de kwaliteit en efficiëntie geconstateerd werden. Daarom zijn eind 2023 de voorbereidingen gestart voor een project voor vernieuwing van het gehele medicatieproces.
- Het HKZ-kwaliteitscertificaat van Zorggroep Ter Weel was geldig t/m februari 2024. In november 2023 vond een herbeoordeling plaats, waarbij tien niet-kritische bevindingen en drie kritische bevindingen werden vastgesteld. Een oorzaakanalyse en verbeterplan zijn opgesteld. De kritische bevindingen werden dusdanig opgelost dat het HKZ-kwaliteitscertificaat is verlengd t/m februari 2027.
- De klachtenregeling voor cliënten is in 2023 herzien met de Wet kwaliteit, klachten en geschillen zorg (Wkkgz) als uitgangspunt. De nieuwe klachtenregeling is vastgesteld met instemming van de Centrale Cliëntenraad.
- In 2023 vond één gebeurtenis plaats met geweld in de zorgrelatie tussen cliënten. Na melding hiervan bij de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd is een onafhankelijk onderzoek gestart op basis van de Prisma-methodiek en is hierover gerapporteerd aan de inspectie.
- Zorggroep Ter Weel werd in 2023 door cliënten/naasten op ZorgkaartNL gewaardeerd met gemiddeld een 8,8.
- Er zijn geen activiteiten verricht op het gebied van research & development.

2.3 Personeel, cultuur en gedrag

- Tijdens de corona-pandemie is het verzuim binnen Zorggroep Ter Weel gestegen van een gemiddelde van ca. 6,5 % naar maandelijkse gemiddelden rond of boven de 10%. Hoewel er in 2023 geen sprake meer was van een pandemie, bleef het verzuim het gehele jaar hoog: gemiddeld 10,03% ten opzichte van 11,06% in 2022. Daarmee vormde verzuim, in combinatie met het personeelsverloop en de arbeidsmarktproblematiek, het grootste risico op HRM-gebied in 2023. Mede dankzij ingezette maatregelen, waaronder bijeenkomsten voor

medewerkers en training voor leidinggevendenden, is in het eerste kwartaal van 2024 een licht dalende lijn ingezet.

- Om meer inzicht te krijgen in HR-stuurinformatie en analyses te kunnen maken is in 2023 een nieuwe applicatie, Purple HRM, in gebruik genomen. Leidinggevendenden ontvangen maandelijks een HR-rapportage van de organisatieonderdelen waarvoor zij verantwoordelijk zijn.
- Diverse projecten gericht op het werven van medewerkers en het uitbreiden van contracturen van medewerkers zijn in 2023 gecontinueerd. Mede als resultaat van deze HR-projecten is het personeelsbestand van Zorggroep Ter Weel licht toegenomen van gemiddeld 646 fte in 2022 naar gemiddeld 662 fte in 2023. Desondanks blijven er zorgen over het aantrekken en behouden van voldoende personeel.
- In 2023 zijn twee medewerkers gestart met management development-traject waarmee zij opgeleid worden tot (aspirant) locatiemanager. Als onderdeel van hun opleiding voeren de trainees een onderzoek uit naar zelforganisatie in relatie tot kwaliteit van leven.
- De toenemende zorgvraag en het groeiende tekort aan zorgpersoneel dwingen Zorggroep Ter Weel ertoe de zorg in de toekomst op andere manieren te organiseren, bijvoorbeeld door het vergroten van familieparticipatie, meer gebruik te maken van zorgtechnologie, het inzetten van nieuwe disciplines en het samenwerken met andere zorgorganisaties. Dit vereist een transitie in de manier van denken en handelen en dus in cultuur. Zorggroep Ter Weel zet diverse interventies in om deze transitie te bevorderen. Zo start in 2024 een scholingsprogramma gericht op het vergroten van de digitale vaardigheden van alle medewerkers.

2.4 Financiën en vastgoed

- Het resultaat van Zorggroep Ter Weel over boekjaar 2023 bedraagt € -3.165.393. Belangrijkste oorzaken van dit verlies zijn: sterk toegenomen personeelskosten en sterk toegenomen prijzen van leveranciers tegenover min of meer gelijk gebleven inkomsten.
- De totale kasstroom uit operationele activiteiten bedraagt € 2.786.113. De totale kasstroom uit investeringsactiviteiten bedraagt € - 9.347.279. De totale kasstroom uit financieringsactiviteiten bedraagt € 3.139.287.
- De liquide middelen bedragen op 31 december 2023 € 10.112.616 en staan vrij ter beschikking. Daarnaast heeft Zorggroep Ter Weel bij BNG Bank een kredietfaciliteit van € 3.000.000. Er is vooralsnog geen aanleiding tot het aangaan van een aanvullende financiering.
- De solvabiliteit zegt iets over het vermogen om zowel de kortlopende alsook de langlopende schulden te kunnen terugbetalen (eigen vermogen/vreemd vermogen). De solvabiliteitsratio van Zorggroep Ter Weel in 2023 bedraagt 32,46% (2022: 39,06%) en voldoet daarmee aan de norm (minimaal 20%, BNG).
- De debt service coverage ratio (DSCR) wordt gebruikt om een beeld te krijgen van de betalingscapaciteit van een onderneming in verhouding tot de financiële verplichtingen. Deze bedraagt 0,50 in 2023 (2022: 2,2) en voldoet daarmee niet aan de norm (norm BNG: minimaal 1,3).
- De COVID-19 pandemie heeft in 2022 een significante impact op de bedrijfsvoering gehad, waarvoor Zorggroep Ter Weel een beroep kon doen op compensatieregelingen. In 2023 was hiervan geen sprake meer.
- De herontwikkeling van Résidence 't Gasthuis verliep conform planning. Voor dit vastgoedproject is een langlopende lening aangegaan bij de BNG Bank. Vooralsnog is er geen aanleiding voor het aanvragen van aanvullende financiering. Vanuit dit vastgoedproject is in 2022 een boekwinst op de verkoop van appartementen gerealiseerd. De boekwinst van de tweede fase komt ten gunste van boekjaar 2024.

- De personeelskostenratio over heel 2023 bedraagt 72,13% (2022: 64,58%), inclusief personeel niet in loondienst (PNIL). Deze ratio, die de personeelskosten ten opzichte van de totale omzet weergeeft, voldoet in 2023 niet aan de norm (BNG: maximaal 70%). Deze ratio is onder druk komen te staan als gevolg van een hoog ziekteverzuim en de grote mate van inhuur van personeel niet in loondienst. Forecasts laten zien dat de personeelskostenratio in 2024 stabiliseert.

2.5 Continuïteit

Het doel van de Raad van Bestuur is de continuïteit van de activiteiten van Zorggroep Ter Weel te waarborgen, rekening houdend met operationele en financiële aspecten. Elk kwartaal wordt een rolling forecast opgesteld waarmee de continuïteit van kernprocessen nauwlettend wordt gevolgd en de financiële gevolgen zo goed mogelijk worden ingeschat. Met banken en andere kredietverstrekkers zijn financieringsafspraken gemaakt. In 2023 voldoet Zorggroep Ter Weel niet aan drie van de vier afspraken, zoals is toegelicht in paragraaf 2.4. Zie de jaarrekening 2023 voor een uitgebreide financiële verslaglegging van Zorggroep Ter Weel en de berekening van de bankconvenanten. Als gevolg van het niet behalen van de bankconvenanten heeft de BNG Bank een waiver verstrekt voor de breach van deze bankconvenanten tot 1 juli 2025. Inmiddels heeft Zorggroep Ter Weel maatregelen ingezet die gericht zijn op onder meer daling van het ziekteverzuim, vermindering van inzet personeel niet in loondienst, en een optimale bedbezetting. Gezien die maatregelen en gezien de rolling forecast voor boekjaar 2024 – en de daarop volgende jaren – is de verwachting dat het resultaat van Zorggroep Ter Weel verbetert en de organisatie weer kan voldoen aan de gestelde normen ten aanzien van de DSCR, EBITDA en personeelskostenratio. De mogelijkheid bestaat dat de EBITDA-marge, zoals gesteld in het bankconvenant, in 2024 nog niet wordt behaald. Daarom wordt in overleg getreden met de bank om dit bankconvenant aan te passen, naast de verdere maatregelen die genomen worden ter verbetering van het rendement. De kasstromen zijn toereikend om aan de betalingsverplichtingen te blijven voldoen, blijkt uit de rolling forecast. Op grond hiervan is de Raad van Bestuur van mening dat de continuïteit van Zorggroep Ter Weel is gewaarborgd.

3. Governance

3.1 Wetgeving en gedragscodes

Zorggroep Ter Weel werkt vanuit de zeven principes van de Governancecode Zorg. De zeven principes zijn geborgd in de statuten van de stichting en de reglementen van de Raad van Bestuur en Raad van Toezicht. De juridische vorm van zorginstelling (stichting) houdt in dat er geen dividend uitgekeerd wordt en dat bezoldigingen begrensd zijn op een wettelijk plafond (WNT). De lonen van medewerkers zijn geregeld via de CAO VVT. Voor invloed van belanghebbenden volgt Zorggroep Ter Weel de bepalingen uit de hiervoor geldende wetgeving, waaronder de Wet medezeggenschap cliënten zorginstellingen (Wmcz), Wet kwaliteit, klachten en geschillen zorg (Wkkgz), en de Wet op Ondernemingsraden (WOR).

3.2 Lange-termijn-waardecreatie

Maatschappelijk verantwoord ondernemen en lange-termijn-waardecreatie zijn steeds groter wordende onderwerpen van gesprek voor alle organisaties in de samenleving. Het doel is om naast het zorgen voor de eigen organisatie ook zorg te dragen voor de mensen en de omgeving waarin de

organisatie actief is. Zorggroep Ter Weel is sterk verbonden met de dorpen en wijken waar de locaties gevestigd zijn. Voor omwonenden zijn die locaties een plaats waar zij terecht kunnen voor ontmoeting, activiteiten en een maaltijd. De verbinding met en betrokkenheid bij de omgeving onderstreept Zorggroep Ter Weel onder meer door zich te verbinden aan lokale of regionale initiatieven en/of faciliteiten ter beschikking te stellen. Zo zijn er bibliotheek-uitleenpunten gevestigd in enkele vestigingen van Zorggroep Ter Weel en sponsort Zorggroep Ter Weel regelmatig activiteiten in de regio.

In 2023 is *verduurzaming* prominent op de agenda komen te staan en is alle verlichting vervangen door led-verlichting. Er is een duurzaamheidsscan uitgevoerd en duurzaamheidsplan opgesteld, dat de komende jaren richting geeft aan mogelijke en noodzakelijke maatregelen en investeringen. De bewustwording op dit thema onder medewerkers is groot, gezien de voorstellen die ontvangen worden voor bijvoorbeeld het scheiden van afval. Op langere termijn brengt verduurzaming financiële voordelen met zich mee, zoals structurele besparingen in energieverbruik. De kosten gaan echter voor de baten uit: verduurzamen vraagt om grote investeringen.

3.3 Inspraak en medezeggenschap

Centrale cliëntenraad en lokale cliëntenraden

Op alle locaties van Zorggroep Ter Weel is een cliëntenraad actief die de gezamenlijke belangen behartigt van de cliënten en hun vertegenwoordigers. Twee locaties, De nieuwe Vliedberg en Hof Cruninghe, vallen gezien hun omvang, hierbij onder de cliëntenraad van respectievelijk Ter Weel Krabbendijke en Moerzicht. De voorzitters van de lokale cliëntenraden vormen samen de centrale cliëntenraad (CCR), die zich buigt over onderwerpen die alle cliënten of heel de organisatie aangaan. In 2023 heeft de CCR zes keer vergaderd met de Raad van Bestuur en eenmaal vergaderd met de Raad van Toezicht in aanwezigheid van de Raad van Bestuur.

Professionele adviesraad

De zorg- en welzijnsmedewerkers en (para)medici vormen de grootste groep medewerkers binnen Zorggroep Ter Weel. Om hen vanuit hun expertise meer invloed en inspraak op het beleid te geven, heeft Zorggroep Ter Weel in 2021 een professionele adviesraad (PAR) ingesteld. In 2023 heeft de PAR zes keer vergaderd met de Raad van Bestuur.

Ondernemingsraad

De ondernemingsraad (OR) behartigt de collectieve belangen van medewerkers van Zorggroep Ter Weel. In 2023 heeft de OR acht keer vergaderd met de Raad van Bestuur en één keer met de Raad van Toezicht zonder aanwezigheid van de Raad van Bestuur. Daarnaast heeft de Raad van Bestuur enkele keren een deel van de cursusdagen van de OR bijgewoond.

3.4 Bestuur en toezicht

Raad van Bestuur

Zorggroep Ter Weel heeft een eenhoofdige Raad van Bestuur, die in de besluitvorming geadviseerd door het directieteam en de medezeggenschapsorganen. De Raad van Bestuur legt verantwoording af aan de Raad van Toezicht. De bezoldiging van de bestuurder wordt bepaald aan de hand van de klasse-indeling van de Wet Normering Topinkomens (WNT).

Samenstelling Raad van Bestuur Zorggroep Ter Weel op 31 december 2023

<i>Naam</i>	<i>Functie</i>	<i>Nevenfuncties</i>
Mw. drs. J.A. Traas	bestuurder	<ul style="list-style-type: none">• Bestuurder Stichting Ouderenhuisvesting Gasthuis• Voorzitter raad van commissarissen Zeeuwend• Lid raad van commissarissen Alwel• Ambassadeur van de taskforce Wonen en Zorg

Het directieteam van Zorggroep Ter Weel bestaat uit de Raad van Bestuur, twee directeuren en een bestuurssecretaris. In 2023 maakte een directeur HR ad interim tevens deel uit van het directieteam. Gestreefd wordt naar diversiteit in geslacht, leeftijd en achtergrond. De samenstelling van het directieteam in 2023 was: 2 mannen, 3 vrouwen, 0 neutraal/onbekend.

Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht bestaat uit vijf leden. In 2023 heeft de Raad van Toezicht zes keer vergaderd met de Raad van Bestuur. Daarnaast heeft de Raad van Toezicht eenmaal vergaderd met de ondernemingsraad zonder aanwezigheid van de bestuurder en eenmaal met de centrale cliëntenraad in het bijzijn van de bestuurder. Besluiten van de Raad van Bestuur waaraan goedkeuring is verleend door de Raad van Toezicht:

- Vaststelling van de jaarrekening 2022;
- Vaststelling van het kwaliteitsjaarverslag 2022;
- Vaststelling van de kwartaalrapportages met rolling forecast (kwartaal 4 2022 en kwartaal 1 t/m 3 2023);
- Vaststelling van het ambitiedocument 'Zorggroep Ter Weel op weg naar 2030!' en voornemen tot verdere uitwerking in een strategisch meerjarenplan;
- Verlenen van recht van opstal voor het aanleggen van elektriciteitskabels op een strook grond aan de Beukenstraat, aan de straatzijde, grenzend aan Sint-Maarten in de Groe;
- Starten van fase 2 van nieuwbouwproject Résidence 't Gasthuis;
- Starten van onderzoek naar mogelijkheden voor samenwerking met St. Allévo op het gebied van kwetsbare zorgondersteunende functies;
- Vaststelling van het herziene treasury statuut;
- Oprichting van een Zeeuwse Zorgcentrale (ZZC) in 2024 samen met Allévo, SVRZ, WVO Zorg, ZorgSaam en Zorgstroom;
- Vaststelling van het herziene reglement Raad van Bestuur en de waarneemregeling;
- Vaststelling van de herziene klokkenluidersregeling;
- Vaststelling van het kwaliteitsjaarplan 2024.

4. Risico's, toekomst en strategie

4.1 Risicomanagement

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

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

Het beleid van Zorggroep Ter Weel is erop gericht deze risico's te beheersen. Monitoring en verantwoording vindt op organisatieniveau plaats door middel van een kwartaalrapportage waarin de financiële rolling forecast gecombineerd wordt met inhoudelijke ontwikkelingen en risico's op gebied van cliëntenzorg, medewerkers, zorgondersteuning en governance. Deze rapportage wordt elk kwartaal in het directieteam en Raad van Toezicht besproken. Daarnaast beschikt Zorggroep Ter Weel over een uitgebreide risicoanalyse waarin risico's zijn beoordeeld op kans en impact, rekening houdend met de reeds genomen maatregelen, waarna bepaald is of een risico geaccepteerd wordt of beheerst dient te worden. Doel is het risicomanagement stapsgewijs verder te structureren, integreren en optimaliseren. Onderdeel daarvan is de inventarisatie van frauderisico's met betrekking tot zorgverkoop (declaraties), inkoop en betalingen, cybercrime, verslaggeving, personeels- en salarisadministratie, en personeel en organisatie, inclusief de reeds genomen en nog te nemen beheersmaatregelen.

4.2 Ontwikkelingen 2024

We verwachten de volgende concrete risico's en ontwikkelingen in 2024 en verder:

- Blijvend hoog ziekteverzuim binnen de organisatie bij ongewijzigd beleid, met uiteenlopende neveneffecten als gevolg, waaronder hoge werkdruk voor medewerkers, veel inhuur personeel niet in loondienst en hoge personele kosten. Dit vraagt om preventieve maatregelen gericht op duurzame inzetbaarheid van medewerkers, werkplezier en werkgeluk.
- Verdere toename van de krapte op de arbeidsmarkt, waardoor we nog meer moeten investeren in het vinden, boeien en behouden van medewerkers. Tegelijkertijd is het niet haalbaar om alle vacatures in te vullen met nieuwe medewerkers. Er zal daarom anders en slimmer gewerkt moeten worden door taken anders te verdelen, andere disciplines aan ons medewerkersbestand toe te voegen en meer gebruik te maken van zorgtechnologieën.
- De groep zorgbehoevende ouderen in Zeeland groeit hard tot en met 2040. Het huidige overheidsbeleid is gericht op het niet verder laten groeien van verpleeghuiscapaciteit en het zo lang mogelijk thuis laten wonen van ouderen. Onze strategische plannen, ook voor de renovatie en (her)ontwikkeling van vastgoed, worden hierop afgestemd.
- Toenemende eisen en veranderende wet- en regelgeving vragen steeds meer specialistische kennis van medewerkers. Op dat vlak is Zorggroep Ter Weel met name in de ondersteunende diensten kwetsbaar, omdat kennis of bepaalde taken vaak bij één persoon

belegd zijn als gevolg van de schaalgrootte van de organisatie. Vertrek of afwezigheid van dergelijke medewerkers leidt vrijwel direct tot stagnatie van processen.

- Zorggroep Ter Weel is aangesloten bij de regionale netwerken en samenwerkingsverbanden die zijn ontstaan met als doel oplossingen te zoeken voor gezamenlijke knelpunten en uitdagingen. De aard en mate van samenwerking kan vraagstukken met zich meebrengen op het gebied van autonomie, verantwoordelijkheden en toezicht.
- Zorggroep Ter Weel had in 2022 te maken met incidentele baten die een positief effect hadden op het resultaat: enerzijds vergoeding ter compensatie van de personele meerkosten als gevolg van de corona-pandemie en anderzijds inkomsten door de verkoop van koopappartementen van Résidence 't Gasthuis. Zonder deze incidentele baten was het bedrijfsresultaat van Zorggroep Ter Weel echter beperkt. In boekjaar 2023 was er geen sprake van incidentele inkomsten en is zelfs met een verlies geëindigd. Dat betekent dat kritisch gekeken moet worden aan welke zaken de financiële middelen besteed gaan worden in relatie tot de ambities voortkomend uit de strategische koers. Hierbij speelt mee dat Zorggroep Ter Weel weinig invloed kan uitoefenen op de grootste kostenposten, zoals loonstijgingen en inkooprijzen.

4.3 Strategische koers 2030

In september 2022 is binnen Zorggroep Ter Weel een strategietraject gestart waarin over bovenstaande ontwikkelingen is nagedacht. Daarbij is uiteraard voortgeborduurd op alles wat in voorgaande jaren gerealiseerd of geïnitieerd is. In juni 2023 is het traject afgerond met als resultaat: een herkenbaar, breed gedragen ambitiesdocument dat t/m 2030 richting biedt en in vijf thema's, zeven ambities aangeeft waar de prioriteiten liggen:

- Van kwaliteit van zorg naar kwaliteit van leven;
- Intramurale zorg behouden; welzijn, dagbesteding en Volledig Pakket Thuis uitbreiden; specialisaties versterken;
- Medewerkers waarderen en inzetbaarheid vergroten;
- Zelforganisatie en persoonlijke en professionele ontwikkeling faciliteren;
- Investeren in nieuwe werkwijzen en het gebruik van (zorg)technologie;
- Samenwerken met andere partijen vanwege expertise en efficiëntie;
- Een goede, toekomstbestendige basis op het gebied van ICT, duurzaamheid, vastgoed en financiën.

Bestuurlijke ontwikkelingen in 2024

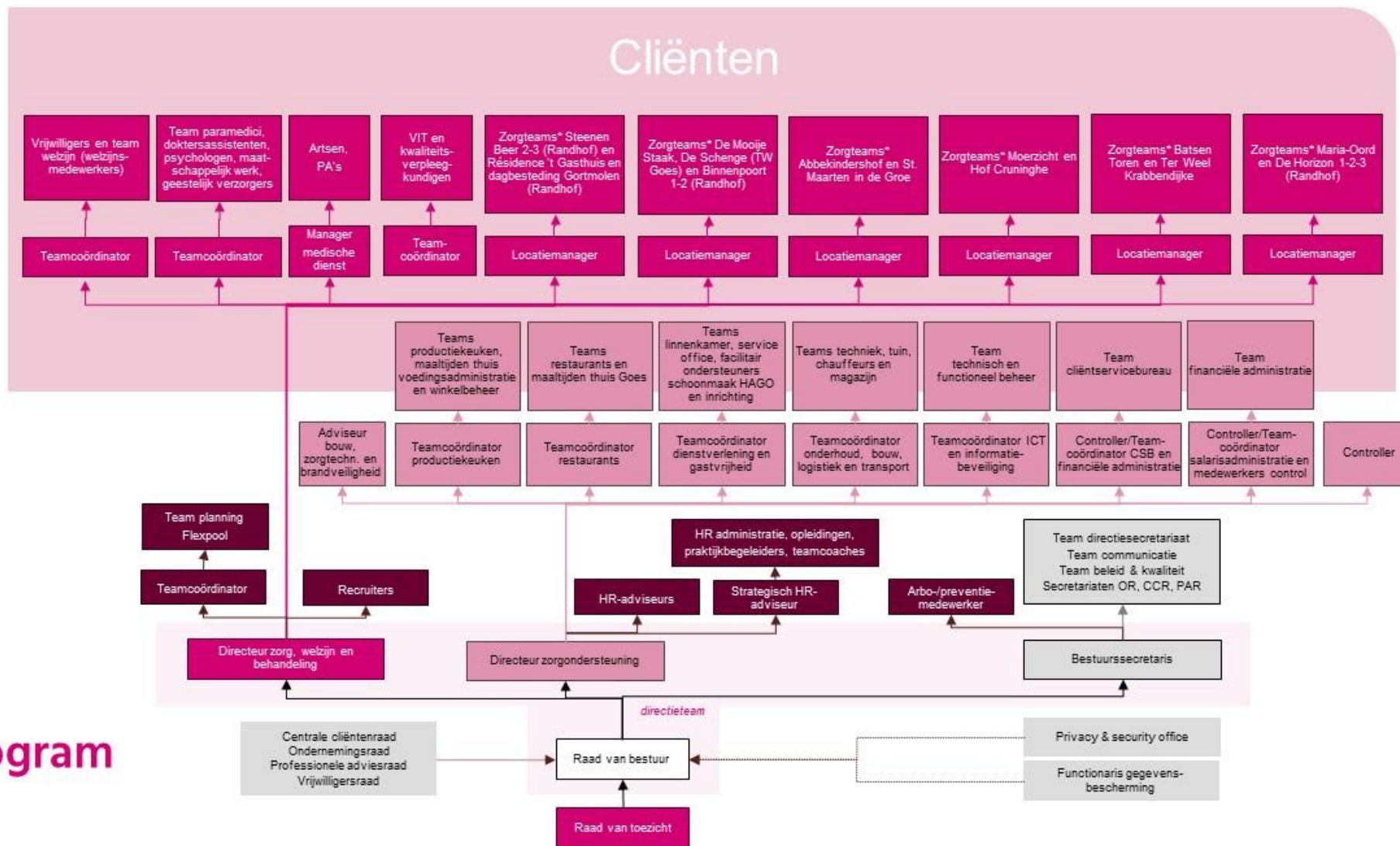
Eind december 2024 treedt Coby Traas af als bestuurder van Zorggroep Ter Weel. Zij is dan 65 jaar en gaat vervroegd met pensioen. De Raad van Toezicht is begin 2024 een procedure gestart voor de werving en selectie van een opvolger. De thema's uit het ambitiesdocument zijn opgenomen in het profiel en de opdracht voor de nieuwe bestuurder.

Vaststelling

Dit bestuursverslag 2023 is vastgesteld te Goes op 28 mei 2024,
met positief advies van de Centrale Cliëntenraad en goedkeuring van de Raad van Toezicht,

Mw. drs. J.A. Traas MBA
bestuurder

Bijlage 1 Organogram



Organogram