



Schutse Zorg Tholen

Zorg vanuit het hart
www.schutsezorgtholen.nl



Strategieplan 2021-2025

Vastgesteld 23 maart 2021

Inhoud

Inleiding.....	4
Stand van zaken Strategie nota 2015-2020	5
1.1 Doel en grondslag.....	5
1.2 Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg	7
1.3 Uitwerking nieuw Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg 2019, 2020 en vanaf 2021.....	9
2. Bevolking, bevolkingsontwikkeling en zorgprognose	11
3. Inkomen en wonen op Tholen	12
4. Invulling strategietraject	13
a) De ontwikkelingen in de markt	13
b) Zorgvastgoed	13
c) Schutse Zorg financieel.....	14
d) SWOT-analyse.....	15
e) Evaluatie en toekomstbeeld Schutse Zorg Tholen	16
5. Strategie thema's 2021-2022	17
Zorg en Organisatie	17
o Zorgmethodiek Böhm.....	18
o Identiteit/ Werving en Selectie	19
o Formatie en Kwaliteit Zorgmedewerkers.....	19
o Zorg en Technologie	20
o Administratieve kwetsbaarheid	20
o Versterking van Management en Bestuur	21
o Ontwikkelingen thuiszorg en ziekenhuis verplaatste zorg.....	21
o Zorgverlening (Zorgvastgoed) Sint-Philipsland.....	22
o Kwaliteit& Veiligheid en certificering.....	22
o Cultuur en verbeterkracht.....	22
o Ontwikkeling multidisciplinaire zorg en Wet Zorg & Dwang	23
Vastgoed.....	23
o Onderzoek/voorbereiding uitbreiding Zorgvastgoed Zorgcentrum De Schutse in samenwerking met partners	24
o Vastgoed MJOP en MJOB opstellen	25
o Uitbreiding Zorgboerderij.....	25
6. Strategie thema's 2023-2025	26

Zorg en organisatie.....	26
Vastgoed.....	27
Bijlagen:	27
Situatie mogelijke uitbreiding	27
Verklarende afkortingenlijst.....	27

Inleiding

Opzet notitie

De strategienota 2021-2025 volgt op de strategienota 2015-2020 en is opgesteld na een traject van evaluatie, bezinning en heroriëntering binnen de Raad van Toezicht en de Raad van Bestuur met hulp van externe ondersteuning en procesbegeleiding. De oogst van dit traject is dat er gekozen is voor een perspectief van vijf jaar waarbij het perspectief 2021-2022 explicieter is ingevuld dan de periode 2023-2026. De keuze om te komen tot een opzet voor korte en langere termijn hangt samen met interne en externe factoren als: de afweging omtrent continuïteit van zelfstandigheid, invulling bestuur en management en ontwikkelingen rond het toekomstperspectief van het Zorgvastgoed. Dit betekent dat er eind 2022 een update dient plaats te vinden en tevens een gerichtere invulling voor de laatste periode. Externe of interne ontwikkelingen kunnen aanleiding zijn om tussentijds tot bijstelling te komen, te denken valt aan nieuw beleid van de overheid (formatie nieuw Kabinet in 2021) in relatie met financiering en/of wet- en regelgeving, ontwikkelingen rond het vastgoed/uitbreidingswensen en arbeidsmarkproblematiek. In deze notitie wordt dan ook een korte terugblik geboden over de periode 2015-2020. Vervolgens is de strategieontwikkeling op bedrijfsmatige wijze uitgewerkt resulterend in een meerjarenperspectief met een onderscheid tussen zorgstrategie en vastgoed strategie.

Overheidsbeleid

In het laatste strategieperspectief stonden de grote transities binnen de langdurige zorg, de thuiszorg en de Wmo nadrukkelijk op de agenda. Bezuinigingen door de Rijksoverheid met overdracht van budgetten naar zorgverzekeraars en gemeenten moesten worden opgevangen door de invulling van de Participatiesamenleving, dus een extra beroep op informele zorg: mantelzorgers en vrijwilligers. Daarmee verbonden was de verschuiving van intramurale (verzorgingshuis)zorg naar de thuissituatie waarbij het sluiten van die verzorgingshuizen wel het meest ingrijpende is geweest.

Zorgaanbieders (waaronder branchevereniging Actiz) hebben van meet af aan gesteld dat het ontwikkelen van de Participatiesamenleving¹ en de daarmee gepaard gaande bezuinigingen geen oplossing kan bieden voor de onafwendbare vergrijzingvraag. Inmiddels kunnen we stellen dat de zorg die in 2015 is geuit, realiteit is geworden. Het gaat dan om tekorten in de verpleeghuiscapaciteit² door vergrijzing en vraag naar zware zorg, druk op de thuiszorg, nadelen van schotten binnen de zorg (door verschillende financieringsstromen) en een ingrijpend tekort aan geschikte ouderenhuisvesting met zorg en diensten. De goedbedoeld uitspraak van de toenmalige staatssecretaris van Rijn voor de periode tot 2025, dus een perspectief van (toen) 10 jaar, was *“de ontwikkeling van de maatschappij, de eisen van de ‘nieuwe’ ouderen, de ontwikkeling van de complexiteit van de vraag en de vernieuwing op thema’s als nieuwe vormen van wonen, e-health-zorg, medicatie en behandeling (ook in de laatste levensfase), de relatie tussen formele en informele zorg (vrijwilligers) en de verbinding tussen generaties”*.

Waar die ontwikkelingen al in gang zijn gezet, heeft dit niet geleid tot een oplossing voor de huidige zorgvraag en al helemaal niet voor de toekomstige zorgvraag. Het manifest van Hugo Borst en Carin Caemers in 2016 heeft geleid tot een politieke aardverschuiving, uiteindelijk resulterend in plannen voor Waardigheid en Trots voor het programma Thuis in het Verpleeghuis.

¹ Gemeente.nu Sociaal en Cultureel Planbureau Evaluatie: herbezinning nodig op onderdelen Wmo; RD.nl 16-11-2020 “Hulp aan kwetsbaren op achterstand geraakt” SCP kraakt WMO-beleid gemeenten

² Rijksoverheid.nl TNO innovatie for life Prognose capaciteitsontwikkeling verpleeghuiszorg fase II

De bijgaande miljardeninvestering in de langdurig zorg voor de periode tot en met 2021, met de nadruk op personeelsuitbreiding en kwaliteit van zorg, aan de hand van het Kwaliteitskader verpleeghuiszorg, is op basis van de ingediende Jaarplannen ingezet. De verwachting is dat de extra gelden vanaf 2022 worden toegevoegd aan het ZZP-tarief door middel van een structurele opslag. Ook zorgverzekeraars en gemeenten worstelen met het verdelen van de beschikbare middelen. Ofwel, bij de toenemende vergrijzing en daarmee gepaard gaande zorgvraag knelt het stelsel aan alle kanten. Daar komt bij dat de arbeidsmarkproblematiek de sector confronteert met grote tekorten aan geschoold zorgpersoneel.

Positie Schutse Zorg Tholen

Bij alle veranderingen in de zorgsector en de (financiering) van zorg in de achterliggende periode heeft Schutse Zorg Tholen invulling gegeven aan de zorgvraag en is er ingespeeld op nieuwe ontwikkelingen. In de afgelopen jaren is ervaren dat er ook voor een relatief kleine aanbieder mogelijkheden zijn om zorg op maat te bieden waarbij Zorgkantoren en Zorgverzekeraars oog hebben gekregen voor de ervaren kwaliteit van zorg en innovatiekracht van juist de aanbieders met een regionale inbedding in de samenleving.

Vooruitzien met de kennis van nu, is onzeker en dat de wereld zomaar kan veranderen wordt ervaren in de maatschappelijke gevolgen die COVID-19 in 2020 heeft gehad. Des te bewuster dient het ons te maken van de kennis en het vertrouwen dat de toekomst in handen ligt van God, de HEERE, Die de wegen weet waarlangs onze voet kan gaan.

Stand van zaken Strategie nota 2015-2020

Schutse Zorg Tholen is een regionale zorgaanbieder, gesitueerd op het eiland Tholen (met 26.000 inwoners aan te duiden als plattelandsgebied). Het zorgcentrum telt in totaal vijftientig plaatsen waarvan ongeveer 24 plaatsen PG met Behandeling³, rond de 10 plaatsen somatiek met Behandeling en het resterende zonder Behandeling, waaronder tijdelijke opname ELV en Hospicezorg. Extramurale zorg, Zvw, en binnen de Wlz: MPT en VPT, wordt geboden in de wijk, binnen een kleinschalige zorgunit Scheldeoord in Stavenisse, Vroonhof en Vestehof. Dagbesteding wordt geboden in de dagbesteding An de Koaie en de Zorgboerderij An de Diek. De Stichting is identiteitsgebonden. De missie van de zorginstelling is vervat in het statement: 'Zorg vanuit het hart'. In 2013 is deze missie en zorgvisie uitgewerkt in een nieuwe huisstijl en logo.

1.1 Doel en grondslag⁴

De Stichting heeft voor al haar arbeid tot grondslag de Heilige Schrift als Gods Woord, opgevat in de betekenis daaraan gegeven in de Drie Formulieren van Enigheid, zoals deze zijn vastgesteld op de Nationale Synode te Dordrecht, zestienhonderd achttien/zestienhonderd negentien.

³ Behandeling is een onderdeel van het Zorg Zwaarte Pakket (ZZP) waarmee medische en paramedische zorg vanuit de 2^e lijnszorg mogelijk is en gefinancierd wordt. Zorgaanbieders met een geschiedenis als Verzorgingshuis kunnen tot op heden de afspraak behandeling niet voor alle bewoners maken met het Zorgkantoor. In die gevallen wordt de medische en paramedische zorg ingezet vanuit de 1^e lijn.

⁴ Statuten Stichting Schutse Zorg Tholen 2019

Deze grondslag is nader uitgewerkt in het Zorg-Statuut van de Stichting, hetgeen onderdeel uitmaakt van het in artikel 24.8 van deze statuten omschreven Reglement van de Raad van toezicht .

Het basisdoel en het bestaansrecht van de organisatie zijn samen te vatten als: het bieden van huisvesting, verpleging en verzorging aan ouderen binnen een identiteitsgebonden (protestant christelijke) setting.

In 2019 hebben medewerkers zelf nagedacht over de kernwaarden van de organisatie met de volgende uitkomst:

Onze kernwaarden

Om onze missie te kunnen realiseren en onze visie waar te kunnen maken, handelen we volgens drie kernwaarden: we zijn betrokken, we voelen ons verantwoordelijk en we zijn ondernemend. Dit zijn de bouwstenen van onze identiteit. Deze kernwaarden vormen een vertaling van de drietrap "Zien - Bewogen worden - In beweging komen" uit het verhaal van de Barmhartige Samaritaan.

Betrokken

Wij doen ons werk met hart en ziel. Wij geven bewoners en familie het gevoel dat ze welkom zijn en dat zij er werkelijk toe doen. We staan open voor het bijzondere van elk mens en hebben respect voor elkaars opvattingen. Onze betrokkenheid laten we zien door ons te verplaatsen in de belevingswereld van onze cliënten en ze te ondersteunen in hun zelfstandigheid.

Verantwoordelijk

We voelen ons verantwoordelijk voor het resultaat van ons handelen. We werken samen, maar zijn ook autonoom. We zijn collegiaal, bereid verantwoording af te leggen over wat we doen en altijd bezig onze taak zo goed mogelijk te vervullen. We verwachten van elkaar dat we open, eerlijk en betrouwbaar zijn.

Ondernemend

We gaan uitdagingen niet uit de weg. We zijn creatief en innovatief in het inspelen op de vragen die op ons afkomen. We blijven ons persoonlijk ontwikkelen. Zo zijn we samen dienstbaar aan onze naasten.

De afgelopen jaren hebben in het teken gestaan van een traject van zorgvernieuwing (verpleeghuiszorg) en is volop ingezet op het bieden van professionele verpleeghuiszorg (2003)⁵, realiseren van nieuwbouw (2005)⁶, de invoering Zorgbrede Governancecode (2007)⁷ de interne verbouwing van keuken (zorgrestaurant) en winkel (2010), de interne verbouwing nieuwe zaal De Lelie (2013), de opening van woon-zorgcomplex Vestehof in Tholen (2014), realisering van een nieuwe zorgunit in Scheldeoord (2015), overname erkenning verpleeghuiszorg/verpleegunit van de SVRZ (2015), de opening van de nieuwe dagbesteding in Annahof An de Koaie (2017), certificering (2006, 2009, 2013, 2016, 2017)⁸ en de Koploperspositie in de Benchmark VVT (2011, 2013, 2015), start Zorgboerderij An den Diek in Sint-Maartensdijk (2019), opening tijdelijke huisvesting Malland PG (2019), en de overname Zorgvastgoed van Habion (2020). Overname aanleuncomplex Vroonhof

⁵ In samenwerking met de stichting SVRZ Middelburg

⁶ In samenwerking met de landelijke woningcorporatie Habion in Houten

⁷ Zorgbrede Governancecode, Arcaris e.a., december 2005, 2009, 2017

⁸ Bronzen keurmerk voor de zorg stichting Perspekt 2006 en 2009, Gouden keurmerken PREZO 2013, 2017, PREZO Zilver 2016

door Stadlander van de corporatie Habion (2020).

1.2 Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg

Vanaf 2017 is het Kwaliteitskader voor de Verpleeghuiszorg leidend geweest. Tot en met 2021 is/wordt er gewerkt vanuit een vastgesteld Jaarplan waar het Zorgkantoor vanuit de Wlz jaarlijks het Kwaliteitsbudget aan verbindt. De meer uitgewerkte resultaten volgens de meerjarenplanning zijn verantwoord in de Maatschappelijk Jaardocumenten waarin ook de Kwaliteitsjaarverslagen zijn opgenomen. Onderstaand volgt een resumé van de tien beleidsdoelen met in cursief weergegeven een samenvatting van de behaalde resultaten.

De volgende tien beleidsdoelen zijn in 2015 vastgesteld en nader uitgewerkt in relatie met de missie van de organisatie: 'Zorg vanuit het hart'.

1. Versterken van de randvoorwaarden kwaliteit en personeel met het oog op de doorontwikkeling en mogelijke uitbreiding van de zwaardere zorg mede in relatie met de het Plan van aanpak kwaliteit verpleeghuizen (Van Rijn).

Er is heel veel geïnvesteerd in opleiding en vorming, BBL-trajecten niveau 1, 2, 2+, 3 en 4. De instroom en doorontwikkeling naar niveau 6 is achtergebleven bij de planning. Veel is geïnvesteerd in de zorgmethodiek Böhm met als concreet resultaat de certificering in 2019.

2. Door ontwikkelen van de regiofunctie in het kader van steunpunt voor zorg- en dienstverlening en welzijnsaanbod.

De organisatie heeft een forse groei doorgemaakt in Thuiszorg in de wijk en dagbestedingen op twee locaties. Ook de Wmo-zorg thuis is enorm gegroeid. De complexen Scheldeoord en Vestehof zijn gaan functioneren als zorgsteunpunten naast de hoofdlocatie in Sint-Annaland.

3. Samenwerkingsverbanden optimaliseren en waar mogelijk uitbreiden met het oog op aspecten als interne kwetsbaarheid en bedreigingen rond de zorginkoop.

Schutse Zorg Tholen is geen participant geworden van het Convenant van samenwerking van de kleinere Zeeuwse zorgaanbieders. Deze samenwerking was sterk gericht op de verzekeraar CZ, voor Tholen is VGZ de preferente zorgverzekeraar voor de thuiszorg. Inmiddels is het bestaande convenant ook beëindigd. De Zorginkoop is een zaak gebleven van alle individuele zorgaanbieders. Wat wel is ontstaan is een bredere samenwerking door het afsluiten van convenanten gericht op zorg of arbeidsmarktproblematiek tussen alle grote en kleinere zorgaanbieders. Er is een start gemaakt met een Lerend Netwerk tussen de zorgaanbieder Cedrah, RST, Lely Zorggroep en Schutse Zorg Tholen.

4. Aandacht voor woon- en zorgconcepten voor ouderen met een lichte zorgvraag die niet (meer) in aanmerking komen voor intramuraal wonen.

Er is veel gelobbyd bij corporaties (Habion, Stadlander) om te komen tot nieuw concepten voor wonen met zorg. Voor de nieuwe strategieperiode worden er plannen ontwikkeld voor de dorpen Sint-Annaland en mogelijk ook Sint-Philipsland. De woonwens onder ouderen is de wens tot aansluiting bij een 24-uurs zorgcomplex voor de beschikbaarheid van zorg en welzijnsdiensten. Dit aanbod is beschikbaar in Tholen (ten Anker, Buitenhof), Sint-Maartensdijk (Maartenshof), Stavenisse (Scheldeoord) en Sint-Annaland (De Schutse).

In de andere dorpen zijn en kleinschalige woonvormen voor ouderen op basis van zelfstandigheid. Nader onderzoek naar de behoefte aan woonconcepten voor toekomstige ouderen is wenselijk.

5. Ontwikkelen van een nieuw mantelzorg- vrijwilligersconcept met aandacht voor inzetbaarheid, waardering en aspecten van overbelasting.

Het Mantelzorgconcept met inzet van Samen Doen is na een pilot geïmplementeerd voor de intramurale zorg en voldoet aan de verwachtingen en geeft een grote meerwaarde voor bewoners en familie. Uit familiebijeenkomsten blijkt dat familieleden zich gesteund voelen en dat de kwaliteit van zorg op een hoger niveau komt door samenwerking tussen professionele zorg en familie. Het resultaat voor de bewoner is meer zorg op maat, deels ontvangen van een vertrouwde mantelzorger. Geconstateerd is dat het project en hoge mate bijdraagt aan de gestelde doelen.

6. Ontwikkelen van een samenhangend HRM-beleid gericht op vergrijzing personeelsbestand, mobiliteit, gezondheid en mantelzorgbeleid personeel.

Er zijn op individueel vlak goede acties geweest rond het herplaatsen en omscholen van medewerkers. Daarmee is ongewenste uitstroom voorkomen en is perspectief geboden voor medewerkers waarbij sprake was van inzetbaarheidsproblematiek. Ongewenste uitstroom op basis van arbeidsongeschiktheid is daarmee voorkomen. Beleidsmatig kan dit beleid nog beter verankerd worden in een nog te beschrijven HR-beleid.

7. Onderzoeken en uitvoeren van maatregelen die leiden tot een verantwoord omgaan met energie en materialen in het kader van verantwoord maatschappelijk ondernemen.

Er is maximaal geïnvesteerd in het toepassen van zonnepanelen, LED Verlichting en bewegingssensoren. Personeel is bewust gemaakt van de noodzaak en mogelijkheid tot besparing van energie en materialen door het uitvoeren van een energiecampagne. De resultaten zijn terug te zien in een aantoonbare besparing op de energiekosten.

8. Ontwikkelen van een beleid rond het gebruik van sociale media, passend bij de doelstelling (zijnde communicatie over zorg met de externe omgeving) van de organisatie.

Schutse Zorg Tholen is actief op sociale media en heeft in 2020 de website opnieuw ingericht en gemoderniseerd. Een vorm van Media-Watching in relatie tot sociale media is wel vastgelegd in het kader van een Crisiscommunicatieplan, maar nog niet weggelegd binnen de organisatie in het kader van de continue berichtgeving op de sociale media. Imago schade door berichtgeving op sociale media is ook voor de toekomst zeker een aandachtspunt.

9. Actieve participatie in netwerken voor wijkgerichte zorg en /of kerkelijke (zorg)hulpdiensten.

In het project Eerstelijnszorg Sint-Annaland is een samenwerkingsmodel ontwikkelt voor de samenwerking tussen de formele en informele zorg met als partners: gemeente Tholen, Huisartsenpraktijk, Allévo, Anna Zorgt en Schutse Zorg Tholen. Daarbinnen zijn samenwerkingsafspraken gemaakt voor het dorp Sint-Annaland waarbij informele zorg de eerste optie is en de formele zorg aanvullend wordt ingezet.

10. In samenhang met de omvang en (groei) van het financiële budget aanpassen van de organisatiestructuur zoals beschreven in de notitie 'aanpassing organisatiestructuur oktober 2013'.

In deze aanpassing is het hoger zorgmanagement vervallen en zijn de teamleiders zorg versterkt qua verantwoordelijkheden en taakhoud en is het aantal teamleiders uitgebreid van twee naar vijf (inclusief extramuraal). Tevens zijn er drie verpleegkundige coördinatoren aangesteld die ook managementverantwoordelijkheid dragen voor de locatie Scheldeoord en de Thuiszorg.

1.3 Uitwerking nieuw Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg 2019, 2020 en vanaf 2021

Binnen nieuwe kwaliteitskader is de cliënt het vertrekpunt: 'kwaliteit in dialoog'. In welke mate is hij of zij tevreden over de bijdrage van de geleverde zorg aan de beoogde kwaliteit van leven? Verder staat het continu werken aan betere kwaliteit centraal. Leren en verbeteren is niet vrijblijvend, maar is de norm voor goede kwaliteit van zorg. Verder is het van belang om een verbinding te hebben tussen Zorg Thuis en de wijkverpleging met de verpleeghuiszorg. Personeelssamenstelling is een integraal onderdeel van goede kwaliteit van zorg.

Het kwaliteitskader verpleeghuiszorg verplicht tot een aantal acties waar ook een einddatum aan is gekoppeld.

1. Persoonsgerichte zorg en ondersteuning
2. Wonen en welzijn
3. Veiligheid
4. Leren en verbeteren van kwaliteit
5. Leiderschap en Governance
6. Personeelssamenstelling
7. Hulpbronnen
8. Gebruik informatie

Dankzij het actieve beleid in het verleden in het kader van de certificering PREZO en deelname aan de tweejaarlijkse benchmark VVT mogen we stellen dat de stichting consequent werkt aan het kwaliteitskader, ook waar het gaat over de nieuwe vastgestelde personeelsnorm voor 'handen aan het bed'. Wel moeten wij constateren dat de aandacht voor de zorg en de zorgverlening niet in verhouding heeft gestaan tot de formatie van staf en management. Geconstateerd wordt dat die scheefgroei op termijn niet houdbaar is en er gewerkt moet worden aan een gezonde verhouding tussen zorg(medewerkers) en beleid/management. Na enkele jaren van tegenvallende financiële resultaten kan over 2018 en 2019 weer worden vastgesteld dat er sprake is van een positief financieel resultaat. Het jaar 2020 is mede door de Covid-19 problematiek een bijzonder jaar, veranderende omstandigheden kunnen ook een weerslag hebben op het bedrijfsresultaat.

Vanaf 2016 is er als constante in de lijn van kwaliteitsontwikkeling geïnvesteerd in de methodiek van Erwin Böhm <http://www.zorgboerderijgiersbergen.nl/bohm-verpleegmodel>. In 2019 is de zorgorganisatie intramuraal en extramuraal gecertificeerd voor de Böhm methodiek. Voor 2021 staat een heraudit op de agenda en 2021 zal ook het jaar zijn van praktische implementatie in de totale zorgketen, integratie en borging van de methodiek binnen de werkprocessen naast nog een aanzienlijke scholingsopdracht. De ervaring in verpleeghuizen in Duitsland en Luxemburg leert dat een periode van vijf jaar nodig is om de methodiek in de haarvaten van de organisatie te krijgen en te borgen. Certificering is in die zin geen eindstation maar het behalen van een gestelde norm op basis van het behalen van een scholingspercentage, verwerking in de zorgplannen en inrichting van de leefomgeving.

In de jaren 2017 t/m 2020 is er in het kader van de extra middelen voor Waardigheid en Trots fors geïnvesteerd in de opleiding van verzorgenden en verpleegkundigen voor de erkende opleiding Böhm.

In de jaren 2018 t/m 2021 wordt er gebruik gemaakt van de aanvraag mogelijkheid in het kader van het Sectorplan Plus met nadruk op het opleiden van extra medewerkers BBL in zorg en welzijn. Het beschikbaar komen van nieuwe instroom van zorgmedewerkers is van essentieel belang voor het continueren en verbeteren van de zorg op de langere termijn. Daarnaast heeft de organisatie deelname toegezegd aan het Plan van Aanpak Impulsmiddelen Arbeidsmarkt Zeeuwse VVT organisaties en CZ Zorgkantoor⁹.

Zeeuws breed is Schutse Zorg Tholen deelnemer in het project Thuis in het Zeeuwse Verpleeghuis. Met regionale Convenantgelden in het kader van de kwaliteitsgelden beschikbaar gesteld door het Zorgkantoor CZ. De bestuurders van de verpleeghuizen hebben met elkaar acht concrete acties benoemd die, aanvullend op het Plan van Aanpak Impulsmiddelen, noodzakelijk zijn om het personeelstekort in de verpleeghuizen te verminderen. Het betreft de thema's:

1. Ruimte bieden voor niveau 1
2. Academici aantrekken
3. Academici aantrekkelijk werk bieden
4. Krachten bundelen van Huisartsen en Specialisten Ouderenzorg
5. Rolduidelijkheid professionals
6. Anders werken d.m.v. technologie
7. Verbreden ZPO naar alle VVT organisaties
8. Oprichten Netwerk Zorg

⁹ De zorg en welzijnsorganisaties, MBO onderwijsorganisaties Scalda en het Hoornbeeck College en de HZ University of Applied Sciences en de dertien Zeeuwse gemeenten hebben met elkaar het Regionale Actieplan Arbeidsmarkttekorten (RAAT) Zeeland opgesteld. Dit plan is voor 2020-2024 opgevolgd door het Deltaplan Arbeidsmarkt Zorg & Welzijn Zeeland. Een cruciale slag om de kwaliteit van zorg en welzijn te kunnen blijven garanderen. De VVT organisaties Allévo, Cederhof, Cedrah, Cleijenborch, Eilandzorg, Schutse zorg, SVRZ, Ter Weel, WVO zorg, ZorgSaam en Zorgstroom willen daar bovenop samen met CZ de specifieke problematiek in de verpleeghuizen aanpakken.

2. Bevolking, bevolkingsontwikkeling en zorgprognose¹⁰

De locaties van Schutse Zorg Tholen bevinden zich in de gemeente Tholen. De gemeente Tholen bestaat uit 9 kernen (Tholen stad, Sint-Maartensdijk, Scherpenisse, Sint-Annaland, Poortvliet, Oud-Vossemeer, Stavenisse, Sint Philipsland en Anna Jacobapolder) en omvat ruim 26.000 inwoners. De grootste kern is Tholen met ruim 8.052 inwoners, gevolgd door Sint-Annaland en Sint-Maartensdijk met zo'n 3.700 inwoners.

In de Marktanalyse 2020 van Zorgkantoor CZ¹¹ wordt inzicht gegeven in de demografische ontwikkeling in de provincie Zeeland. Deze informatie is verwerkt in deze paragraaf.

Zeeland is de regio met het minste aantal inwoners en met relatief gezien het hoogste aantal 80-plussers en is de meest vergrijsde regio op Zuid-Limburg na. De grootste leeftijdscategorieën zijn 50-60 jaar en 60-70 jaar. In de periode van 2020-2040 is een daling van het totaal aantal inwoners van Zeeland voorzien. Deze daling komt met name door de afname van het aantal inwoners in de leeftijdscategorie 20-65 jaar. De leeftijdscategorie 65+ is de enige categorie die tot 2040 in omvang zal stijgen. Het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) merkt in het onderzoek 'Bevolkingstrends' terecht op dat het lijkt of de vergrijzing in gemeenten die gerekend kunnen worden tot de 'Biblebelt', waaronder de gemeente Tholen, opvallend laag is. Maar hier speelt het gegeven dat door het hoge kindertal in deze gemeenten het aantal ouderen in de toekomst relatief laag blijft, maar intussen in absolute zin wel degelijk toe zal nemen. In totaal wordt voor de gemeente Tholen in de periode 2010-2040 nog een bevolkingsgroei verwacht van 5 - 10%. De 'groene en grijze druk' in de provincie Zeeland verschuift van 39% - 36% in 2013 naar 38% - 50% in 2025.

Wat zorg betreft zien we dat van de CZ-regio's er in Zeeland sprake is van een grote procentuele toename van het aantal cliënten en een toename van ZZP, VPT en MPT. De grootste verandering zit bij de ZZP 5. Daaruit blijkt dat de toename van het aantal dementerende nu ook zichtbaar gaat worden in de actuele trends. Deze informatie sluit aan bij de landelijke prognoses rond de toename aan vraag naar dementiezorg. Wat verder opvalt is de stijging van de zorg inclusief 'Behandeling', ook deze trend past bij de zorgverzwaring binnen de verpleeghuiszorg; ouderen blijven langer thuis en stromen later in. Toch is er momenteel nog sprake van een stijging van de gemiddelde ligduur. De gemiddelde ligduur in de regio is in 2019 t.o.v. 2017 toegenomen van 2,02 naar 2,29 jaren. Ten opzichte van andere regio's is de ligduur in Zeeland gemiddeld. Een mogelijke verklaring is wellicht de verschuiving van Somatiek naar Psychogeriatric waarbij niet altijd sprake is van ernstige lichamelijke problematiek. In alle zorgregio's is sprake van een toename van het Zorprofiel ZZP 10 (Palliatief). Een verklaring kan zijn dat er geen tussenkomst van het CIZ meer nodig is voor het leveren van deze zorg.

Wat de wachtlijsten aangaat zien we een afname van actief-wachtenden en een toename van niet-actief wachtenden. De laatste groep ontvangt zorg in de thuissituatie en een deel daarvan wacht op een intramurale plaats naar voorkeur.

¹⁰ <https://allecijfers.nl/gemeente/tholen/>

¹¹ Zorgkantoor CZ voert de Wlz uit voor de regio's Haaglanden, West-Brabant, Zeeland, Zuid-Hollandse eilanden, Zuid-Limburg en Zuidoost-Brabant

CZ geeft ten opzichte van de zorgregio Zeeland de volgende signalen:

- CZ-zorgkantoor heeft met alle relevante stakeholders (zorg en onderwijs) op regionaal niveau convenanten gesloten om het hoofd te bieden aan de arbeidsmarktproblematiek. Tevens zijn er verschillende projecten gestart op het gebied van scholing en het binden en behouden van (nieuwe) medewerkers;
- Er is een groter wordend tekort aan huisartsen en Specialisten Ouderengeneeskunde;
- Er is in Zeeland relatief veel ontgroening en vergrijzing. Dit heeft impact op het zorgaanbod op korte en lange termijn. Eveneens heeft dit een impact/hangt dit samen met het knelpunt arbeidsmarktproblematiek.

3. Inkomen en wonen op Tholen

Gemiddeld inkomen

Het inkomen is een belangrijk gegeven, omdat daarmee inzichtelijk wordt wat klanten beschikbaar hebben om te besteden aan wonen, zorg, aanvullende diensten en eigen bijdragen. Het inkomen in de gemeente Tholen ligt met 22.900 euro onder het landelijke gemiddelde van 25.757 euro. Daarentegen ligt de vermogenspositie weer boven het landelijk gemiddelde met 76.600 euro tegen 49.800 euro landelijk. De verklaring mogelijk in hoge eigen woningbezit en de lage hypotheeklasten door aflossing.

Woningvoorraad

De huurwoningvoorraad bestond in 2020 totaal uit 3.202 woningen waarvan 1057 in het sociale segment. De huursector in de gemeente Tholen is aanzienlijk goedkoper ten opzichte van de provincie Zeeland.

Wonen met zorg

Intramuraal zijn er op Tholen locaties die vallen onder de SVRZ met locaties in Tholen en Sint-Maartensdijk en Schutse Zorg Tholen in Sint-Annaland en Stavenisse. Woon-zorgcomplexen waarbij er geen sprake is van 24-uurszorg maar thuiszorg zijn er in Tholen, Poortvliet, Scherpenisse, Stavenisse, Oud-Vossemeer, Sint-Annaland en Sint-Philipsland. We zien in toenemende mate dat ouderen meer kiezen voor de bestaande woonvoorzieningen waar een directe koppeling is met zorg en dienstverlening (Tholen, Sint- Maartensdijk, Sint-Annaland).

4. Invulling strategietraject

In de voorbereiding is nagedacht over de volgende vragen die van belang zijn voor de komende jaren:

- Voldoet de huidige structuur bij een groeiende organisatie (intramuraal en extramuraal)?
- Voegt een beleidsmedewerker voor de toekomst kwaliteit toe?
- Hoe zien we de toekomst van de organisatie? In de periode rond 2022/2024 voorzien we een uitstroom van bestuurder, manager facilitaire dienst, kwaliteitsmedewerker en teamleidster zorg. Hoe bereiden we ons daarop voor?
- Waar liggen de kwetsbaarheden van de organisatie, bestuur, management, staf, administratieve organisatie?
- Wellicht is het zinvol (opnieuw) na te denken over de vraag omtrent al dan niet zelfstandigheid van de organisatie of samenwerking met een andere organisatie, in welke vorm en op welke termijn?
- Hoe kunnen we voor de toekomst het karakter van de organisatie behouden in het licht van identiteit maar ook qua binding en inbedding in de Thoolse samenleving
- De vastgoedvragen mogelijkheden en onmogelijkheden moeten bij het bovenstaande betrokken worden. De huidige vermogenspositie maakt het uiterst moeilijk om wat vastgoed betreft de investeringen te doen die wellicht gedaan moeten worden

Deze vragen hebben geleid tot een brede oriëntering en het verzamelen en beoordelen van interne en externe informatie en nader onderzoek.

a) De ontwikkelingen in de markt

Het algemene beeld is dat er in de door de gemeente Tholen gevormde regio van Schutse Zorg meer vraag is naar (wonen met) zorg dan waar nu door de diverse zorgaanbieders in wordt voorzien. Op het eiland Sint Philipsland is ook een duidelijke vraag naar intramurale zorg. Collega-intramurale aanbieders trekken zich eerder terug dan dat ze de capaciteit uitbreiden. In Sint- Maartensdijk wordt een nieuw aanbod van dagbesteding geboden in de vorm van een (zorg)boerderij. De vraag neemt dus toe en niet uitsluitend onder zorgvragers die zich exclusief door de identiteit van Schutse Zorg voelen aangetrokken. Vertrouwen bij potentiële cliënten en ook bij huisartsen is essentieel en aanwezig. Naast thuiszorg en wonen met zorg is er belangstelling vanuit bijvoorbeeld Bravis Ziekenhuizen voor vormen van ziekenhuis verplaatste zorg in de regio. Voor diverse geclusterde woonvormen in de regio geldt de vraag hoe aantrekkelijk deze blijven voor alleenstaande senioren met een potentiële zorgvraag als aanpalende voorzieningen op het gebied van zorg en welzijn ontbreken. In Sint-Annaland is in 2019-2020 een succesvol samenwerkingsproject gerealiseerd met als doel de samenwerking tussen de formele en informele zorg binnen de eerste lijn te verbeteren en op elkaar af te stemmen. De arbeidsmarkproblematiek en te verwachten toename van de zorgvraag brengt ook technologische ontwikkelingen en oplossingen in beeld als Zorg op Afstand, Robotisering, eHealth oplossingen et cetera.

b) Zorgvastgoed

In antwoord op de toenemende van de vraag naar kleinschalig zorg voor PG is tijdelijke huisvesting in de vorm van groepswonen voor mensen met dementie gerealiseerd in 2019. In 2020 is het Zorgvastgoed overgenomen van Habion met steun van de gemeente Tholen in de vorm van een garantstelling voor de lening bij de Bank BNG. Gelijktijdig is het

corporatievastgoed aanleuncomplex Vroonhof overgenomen door Stadlander als regionale corporatie. Met het oog op definitieve realisatie van deze capaciteit is een volumestudie uitgevoerd en zijn vervolgstudies gedaan naar het inpassen van de benodigde capaciteit op het beschikbare en eventueel aanpalend beschikbaar komende terrein (waar woningcorporatie Stadlander herontwikkeling beoogt). De kans om hierin gezamenlijk op te trekken wordt onderzocht.

c) **Schutse Zorg financieel**

De bedrijfsresultaten over 2018, 2019 en 2020 zijn positief en grotendeels in lijn met de begroting. Aan de hand van de begrotingen van de afgelopen drie boekjaren wordt duidelijk dat er op diverse onderdelen zeer sterke groei is geweest. Intramurale zorg ten laste van de WLZ is met 25% gegroeid, thuiszorg in het kader van de ZVW is met 100% gegroeid. Maatwerk Begeleiding vanuit de WMO is met 30% gegroeid. In 2020 is een lening aangegaan met bank NGB voor 7,8 miljoen euro, deels met garantstelling door de gemeente Tholen en een looptijd van 25 jaar. In verband met de aangegane verplichting bij de BNG stelt de bank vanaf het boekjaar 2020 een tweetal eisen: solvabiliteit¹² van 20% en een DSCR van 1,3¹³. Tevens zijn er aanvullende voorwaarden gesteld m.b.t. investeringen in de toekomst¹⁴. Deze groeicijfers tonen aan dat de zorgvraag toeneemt en dat cliënten, Zorgkantoor, verzekeraars en de gemeente Schutse Zorg Tholen weten te vinden. Het betekent ook dat de organisatie in operationeel opzicht zich sterk heeft moeten ontwikkelen waarbij de opgaaf om deze ontwikkelingen te realiseren op personeels- en beheersmatig gebied niet gering is. De meerjarenbegroting tot en met 2035 geeft een positief beeld en biedt de ruimte om ook in het bestaande Zorgvastgoed renovaties uit te voeren.

¹² Balansratio: totaal eigen vermogen/balanstotaal

¹³ Bedrijfsresultaat gecorrigeerd voor financiële baten en lasten, afschrijvingen en jaarlijkse leaseverplichtingen/aflossing en rente

¹⁴ **Verbod investeringen te doen**

Zolang de Bank uit hoofde van deze Overeenkomst nog een vordering op de Cliënt heeft of kan verkrijgen, zal de Cliënt zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de Bank geen investeringen doen anders dan investeringen (i) ten behoeve van aankoop zc De Schutse /aflossing Rabo lening en (ii) tot een maximumbedrag per boekjaar van EUR 500000 voor zover die investeringen in redelijkheid noodzakelijk te zijn voor de uitoefening van het bedrijf van de Cliënt.

d) SWOT-analyse

De onderstaande SWOT-analyse is een verslag zoals onder andere door middel van brainstormen is verkregen in een themavergadering met alle gremia.

<p>Sterk:</p> <ul style="list-style-type: none">- Onderlinge betrokkenheid, oprechtheid, vertrouwen- Kwaliteit en reputatie- Identiteit en zingeving: unique selling point- Open, brede en gebalanceerde benadering van achterban. Maatwerk op locaties- Iedereen is welkom- Ziekteverzuim < 5%- Betrokken bestuurder en zichtbaar management- Persoonlijke aandacht voor personeel- Positieve cultuur en sfeer, prettig bij SZT te werken- Veel betrokken vrijwilligers- Veel faciliteiten. Flexibel en breed aanbod, op levensloop gericht.- Wendbare organisatie, beetje eigenwijs karakter- Gezonde financiële basis- Zorgvastgoed in eigendom- Ontwikkeling en implementatie van nieuwe methodiek (Böhm)	<p>Zwak:</p> <ul style="list-style-type: none">- Eenhoofdig bestuur, onvoldoende beleids- en tactische ondersteuning- Financiën en bedrijfsvoering éénmanspost- Afhankelijkheidspositie voor inkoop medische en paramedische zorg
<p>Kansen:</p> <ul style="list-style-type: none">- Sterke organisatie- Kansen in andere dorpen in de gemeente- Thuiszorg biedt mogelijkheden- Cliënten helpen met “zo lang mogelijk thuis”- Geclusterd wonen in dorpen ondersteunen- Groeimogelijkheden, ook voor intramurale zorg- Toenemende vergrijzing en vraag naar (dementie)zorg- Gebruik van zorgtechnologie en ICT- Vastgoed, positieve houding van: BNG, gemeente	<p>Bedreigingen:</p> <ul style="list-style-type: none">- Leegstand- Concurrentie uit reformatorische hoek (Standalone zorglocaties)- Wispelturigheid politiek- Wendingen in beleid van overheden en verzekeraars (Wlz, Zvw, Wmo)- Schaalgrootte nu nog geen directe bedreiging, maar sterk aandachtspunt- Beleid, kwaliteit en innovatie vraagt om samenwerking- Onzekerheid over toekomst wat betreft uitbreidingsmogelijkheden Zorgcentrum De Schutse

e) Evaluatie en toekomstbeeld Schutse Zorg Tholen

Schutse Zorg staat er goed voor, cliënten kiezen graag voor deze organisatie en medewerkers hebben het er goed. Financiers van zorg als verzekeraars en de gemeente Tholen steunen het zorgaanbod van de Schutse Zorg met overtuiging.

- Ten aanzien van de toekomst worden er voor de nabije toekomst geen grote wendingen wenselijk geacht maar dient de organisatie wel verder te worden uitgebouwd om aan de toenemende vragen te kunnen voldoen.
- De invulling van de benodigde formatie met voldoende en bekwaam personeel blijft hierbij een indringend aandachtspunt, ook al kent Schutse Zorg op dit moment geen grote knelpunten op dit gebied.
- Bij bovengenoemde ontwikkelingen geldt onverminderd het doorslaggevende belang van het borgen en ontwikkelen van de onderscheidende christelijke identiteit van de organisatie.
- Gezien de relatie kleine omvang van de organisatie dient opnieuw onderzocht te worden welke punten met name kwetsbaarheid opleveren en op welke wijze daarin met anderen kan worden samengewerkt teneinde de risico's te beheersen. Daarbij is een fusie met een collega zorgaanbieder niet noodzakelijk en dus geen item voor nader onderzoek.
- Eveneens dient werk gemaakt te worden van het versterken van de organisatie op beleidsmatig en beheersmatig terrein welke nu van een te beperkt aantal personen afhankelijk zijn. Te denken valt hierbij enerzijds aan het versterken van het management en anderzijds aan het aantrekken van beleidsondersteunende functionaris(sen). Dit naast de al eerdergenoemde te onderzoeken samenwerking. De opvolging van de bestuurder binnen afzienbare tijd vormt hierbij tevens een belangrijk aandachtspunt.
- De uitbreidingsmogelijkheid en financiering van Zorgvastgoed is een thema dat direct raakt aan de vraag of zelfstandigheid van de stichting op de middellange termijn en langere termijn een realistische optie is.

Conclusie van het strategietraject en de samenvatting van de punten 4.1 t/m 4.5 is dat Schutse Zorg Tholen een stabiele en aantrekkelijke organisatie is met een duidelijke missie vanuit een herkenbare protestantschristelijke identiteit. Zorg wordt verleend vanuit het hart!

5. Strategie thema's 2021-2022

Zorg en Organisatie

Thema	Omschrijving	Planning
Zorgmethodiek Böhm	Afronding interne scholingen en implementatie	2021-2022
Identiteit/Werving & Selectie	Beleid evalueren en vastleggen	2021
Formatie en kwaliteit Medewerkers	Kwaliteitsjaarplan 2021 Formatieplan 2022	2021 2021-2022
Zorg en technologie	Uitvoering aanvraag zorgtechnologie VWS Na toekenning budget Zorgtechnologie beleid	2021 2021-2022
Administratieve kwetsbaarheid	Onderzoek vermindering administratieve kwetsbaarheid door samenwerking of versterking eigen organisatie Uitvoering geven aan acties na besluitvorming	2021 2021-2022
Versterking van management en bestuur	Aanstellen beleidsmedewerker Hbo-niveau	2021

<p>Ontwikkelingen thuiszorg en samenwerking eerste en anderhalvelijnszorg/ ziekenhuis verplaatste zorg</p> <p>Zorgverlening (Zorgvastgoed) Sint-Philipsland</p>	<p>Onderzoek mogelijkheden van samenwerking met Bravis, Allévo en SVRZ</p> <p>Mogelijke nieuwe vormen van samenwerking formele en informele zorg</p> <p>Overleg met initiatiefgroep Sint-Philipsland, Stadlander (Roosenboom) en collega zorgaanbieders over planvorming Sint-Philipsland</p>	<p>2021</p> <p>2021/2022</p> <p>2021</p>
<p>Kwaliteit& Veiligheid en certificering</p>	<p>Uitwerken van thema's volgens jaarplannen en certificering</p>	<p>2021-2022</p>
<p>Cultuur en verbeterkracht</p>	<p>Implementatie KVC Volgens Jaarplan</p>	<p>2021</p>
<p>Ontwikkeling multidisciplinaire zorg en Wet Zorg & Dwang</p>	<p>Uitwerking en invulling verbetertrajecten huisartsenzorg en verpleeghuiszorg</p>	<p>2021</p>

- **Zorgmethodiek Böhm**

Vanaf 2017 is er geïnvesteerd in de zorgmethodiek. Met de implementatie van de methodiek ontstaat er een theoretisch en praktisch kader voor verantwoord en methodische zorg voor ouderen met geheugenproblematiek. In 2020 was de organisatie op het punt dat intramuraal en extramuraal er voldoende expertise en zorgplanresultaten aanwezig was om voor certificering in aanmerking te komen. In het Jaarplan voor de Kwaliteitsgelden Wlz 2021 is weer een aanzienlijk bedrag voor scholing opgenomen, wellicht ook in het reguliere budget voor de scholing van extramurale medewerkers. In de jaren na 2021 zal er onderhoud en ontwikkeling

noodzakelijk zijn vanuit het reguliere scholingsbudget. Wil een organisatie voor de invoering op het juiste niveau komen, dan staat daar in de regel een periode van vijf jaar voor.

Ook nieuw personeel moet in de toekomst meegenomen worden in de methodiek. Zit de Böhm in de haarvaten van de organisatie dan is de tijd ook rijp om de kennis en resultaten te gaan delen met collega zorgaanbieders.

- **Identiteit/ Werving en Selectie**

De protestantse christelijke identiteit zoals verwoord in de Statuten van de zorgstichting zal onverkort van kracht blijven zoals ook verwoord in het statement 'Zorg vanuit het Hart'. Hoe wordt er in de praktijk invulling gegeven aan deze identiteit, hoe zijn medewerkers, vrijwilligers, Participantenraad, Toezichthouders hierbij betrokken? Werken we met elkaar vanuit de gedeelde visie? Kunnen we daar meer vorm en inhoud aan geven? In de praktijk zien we dat de stichting in de afgelopen jaren maatwerk heeft geleverd in de projecten Scheldeoord en Vestehof wat betreft de identiteitsgebonden invulling van de projecten en personele inzet. Op de hoofdlocatie Zorgcentrum De Schutse is een verbreding waarneembaar wat de identiteit van de bewonerspopulatie betreft. Gevoegd bij de toenemende arbeidsmarktproblematiek voor zorgpersoneel is een herbezinning en praktische invulling van het personeelsbeleid noodzakelijk. Het document Werving & Selectie is in 2012 vastgesteld. De Missie en Zorgvisie van de stichting is in 2010 vastgesteld en komt voor actualisering in aanmerking.

- **Formatie en Kwaliteit Zorgmedewerkers**
















De extra financiën in het kader van het Kwaliteitskader verpleeghuiszorg hebben bijgedragen aan extra opleiding en uitbreiding van Zorgpersoneel. Voor 2021 is dit de laatste ronde en wordt er invulling gegeven aan het Jaarplan 2021. Voor 2022 wordt naar verwachting het extra budget toegevoegd aan het tarief voor de ZZP. Of dat werkelijk zo is, zal in de loop van 2021 duidelijk worden. Onduidelijk is nog hoe de Zorgkantoren vervolgens gaan toezien op de kwaliteit van zorg. Daar er tot 2020 doorgaans sprake was van een onderbesteding van de toegekende gelden, zal er vanaf 2022 meer een eigen, organisatie passende, invulling mogelijk zijn. Er kan dan gericht worden geïnvesteerd in personele knelpunten, zijnde niet per definitie de 'handen aan het bed'. De arbeidsmarktproblematiek vraagt om een Zeeuws brede aanpak, zie hiervoor pag.7 Sectorplan Plus.

○ **Zorg en Technologie**

Hoewel er binnen intramuraal en extramuraal veel gebruik wordt gemaakt van ICT en ICT gerelateerde oplossing zoals zorgalarmering, Leefcirkels, Biodynamische verlichting, beeldbellen, zijn er nieuwe ontwikkelingen die een bijdrage kunnen leveren aan de kwaliteit van zorg, efficiëntie, en wellicht doelmatiger zorg. In 2020 is er een subsidie aangevraagd en toegekend bij VSW voor Zorg op Afstand: SET COVID-19 2.0. Elementen van deze aanvraag zijn: opzet beeldzorg en de inzet van de dagstructuur robot. In het kwaliteitsplan 2021 is de aanschaf van de Smart Glasses opgevoerd als investering in de zorg. Het thema Zorg en technologie verdient een plaats op de agenda voor de nabije toekomst.

○ **Administratieve kwetsbaarheid**

Verstegen accountants en adviseurs geeft over het verslagjaar 2019 de volgende waardering aan de Interne beheersing:

Onderwerp	Referentiekader	Signalering 2019			§	Sign. 2018
INTERNE BEHEERSING¹						
Naleving governance code	Totaalbeeld, gegeven de omvang van de organisatie:  Geen noemenswaardige aandachtspunten  Een of meerdere aandachtspunten  Substantiële tekortkomingen				6.2.	
Risicobeheersing					6.3.	
Instrumenten resultaat- en liquiditeitsbeheersing					6.4.	
IT-beheersing					6.5.	
Administratieve processen					6.6.	 

¹ Omdat wij voor Schutse Zorg Tholen een beoordelingsopdracht uitvoeren (en geen controleopdracht), nemen wij alleen op hoofdlijnen kennis van de inrichting van de interne beheersingsmaatregelen. Op basis daarvan hebben wij de signalering in bovenstaande tabel bepaald. Het kan zijn dat een verdieping van onze onderzoekwerkzaamheden (zoals bij een controleopdracht) tot een andere signalering leidt.

De aandachtspunten hangen en enige mate samen met de beperkingen van de administratieve organisatie. De stichting voldoet aan de normen voor interne controle, risicobeheersing, interne rapportage, maar de afdeling is in personele zin zeer beperkt en daarmee ook kwetsbaar. De toegenomen administratieve last door groei van de organisatie is in die zin opgevangen door automatisering en een uitbreiding voor uitvoerende administratieve HRM-taken. De uitvoering van het HRM-beleid vindt plaats binnen de hiërarchische lijn (teamleiders, bestuurder).

De personele kwetsbaarheid van de administratieve organisatie is een gegeven waar in het verleden aandacht voor is geweest en zijn oplossingen bedacht in de zin van het beschrijven van de Administratieve Organisatie en gebruik van software waar relatief eenvoudig bij uitval extern deskundigheid ingeroepen kan worden. Mede gezien de groei van de organisatie is het noodzakelijk aanvullende afspraken te maken rond de personele kwetsbaarheid. Dat kan door middel van samenwerkingsafspraken, outsourcing of versterking van de eigen bezetting. In de jaren 2021-2022 worden daar concrete stappen in gemaakt na een traject van onderzoek en besluitvorming.

- **Versterking van Management en Bestuur**

De stichting kent van oudsher een eenhoofdig bestuur, voorheen directeur met dagelijks bestuur. Binnen de Governance legt de bestuurder verantwoording af aan de Raad van Toezicht. Voor het geval de bestuurder onverhoopt uit zou vallen is er een protocol opgesteld hoe te handelen: er zal dan vrij snel gebruik worden gemaakt van een vorm van interim-bestuur. Vanaf 2017 is er geen hoger zorgmanagement meer ingezet, de bestuurder stuurt direct de teamleiders aan. Alleen de manager facilitaire dienst maakt nog deel uit van het MT zoals het tot 2017 heeft gefunctioneerd.

De manager facilitaire dienst zal na verwachting in 2023 vervroegd met leeftijdsontslag gaan. De bestuurder heeft aangegeven ieder geval tot en met 2023 in functie te blijven als bestuurder, voor de periode daarna dienen er afspraken te worden gemaakt. Dit alles onder het voorbehoud van leven en gezondheid.

Voor beleidsondersteuning is in de jaren 2019/2020 gebruik gemaakt van het op ZZP-basis inzetten van een beleidsmedewerkster. Deze inzet zal begin 2021 aflopen na afronding van de trajecten IGJ en WOL. De werving van een Beleidsmedewerker als ondersteuning van bestuur en management zal eind 2020 worden opgepakt met als gewenst resultaat een benoeming begin 2021. Een ander lijn kan zijn een vorm van ondersteuning of delen van expertise in de vorm van samenwerking met een collega organisatie. Er bestaan nu samenwerkingsafspraken in de vorm van detachering via de SVRZ, maar ook ondersteuning van een identiteits gelieerd organisatie kan een bijdrage leveren aan de wens om te komen tot versterking in personele en kwalitatieve zin. Te denken valt dan aan organisaties als Cedrah of Curamare.

- **Ontwikkelingen thuiszorg en ziekenhuis verplaatste zorg**

Binnen de thuiszorg verwachten zorgverzekeraars Zvw dat aanbieders meer gaan samenwerken uit efficiëntie overwegingen en kostenbesparing. Op Tholen zijn Allévo en Schutse Zorg Tholen actief als thuiszorgaanbieders.

Er is gelukkig geen sprake van een concurrentiemodel maar samenwerking en doorverwijzing indien er bijvoorbeeld aanvullende zorg nodig is in de zin van MPT of dagbesteding. Samenwerking voor nachtzorg, planbaar en onplanbaar en ziekenhuis verplaatste zorg zijn nieuwe ontwikkelingen en de regio. Het Bravis ziekenhuis gaat nieuwbouw realiseren in Roosendaal en is voornemens op het eiland Tholen een Bravis steunpunt op te zetten. Daarmee komt er ook meer gespecialiseerde thuis zorg naar het eiland als infuusbeleid, nierdialyse et cetera. Voor iedere Thoolse zorgorganisatie op zich is de opgave ziekenhuis verplaatste zorg te groot, gezien de inzet van hoogopgeleid personeel en het kwalitatief verantwoord inrichten van de ziekenhuis verplaatste zorg in relatie met de naar verwachting beperkte gespecialiseerde zorgvraag. Samenwerking en afstemming ligt dan ook voor de hand. De reeds geïmplementeerde samenwerking tussen Anna-Zorgt en Schutse Zorg Tholen biedt mogelijkheden tot nieuwe initiatieven, wellicht ok tot navolging binnen de andere Thoolse kernen in het kader van de samenwerking tussen de formele en informele zorg.

- **Zorgverlening (Zorgvastgoed) Sint-Philipsland**

Onder de bevolking van Sint-Philipsland leeft er een duidelijke wens om te komen tot een zorgsteunpunt in het dorp. Het bestaande complex De Rozeboom voldoet niet meer aan de eisen van de tijd en zorg en diensten maken geen deel uit van het servicepakket. Voor onze organisatie is Sint-Philipsland wat de thuiszorg betreft een groeikern, intramurale cliënten en Vroonhof bewoners weten al langere tijd de weg te vinden naar Sint-Annaland. Contacten met de corporatie Stadlander, de werkgroep Flup Helpt, mede zorgaanbieders en de groep van Sint-Philipslandse investeerders dienen nader te worden uitgebouwd met als doelstelling het realiseren van een zorgsteunpunt met geschikte woningen met zorg en welzijn eventueel binnen de regelgeving van de ZZP VPT.

- **Kwaliteit & Veiligheid en certificering**

Thema's rond Kwaliteit & Veiligheid hebben mede ook door het verwerven van het Zorgvastgoed nog meer gewicht gekregen. Ook de certificeringen en extern toezicht (IGJ, financiers) in de zorg vragen om een continue verbetercyclus. Deze ontwikkelingen vragen soms een meerjarenperspectief (Prezo cyclus van drie jaar, Böhm twee jaar), maar ook een jaarlijkse verwerking in de Kwaliteitsjaarplannen.

- **Cultuur en verbeterkracht**

Vanuit de rapportage IGJ 2018 is een verbetertraject opgezet in het kader van de organisatiecultuur met aandacht voor samenwerking, verbeterkracht, kwaliteitsbewustzijn aanspreekcultuur et cetera. In 2020 is het instrument KVC

(Kwaliteit Verbeter Cyclus) ingevoerd. Voor de vigerende beleidsperiode is het de doelstelling deze methodiek te integreren in de bestaande overlegvormen.

- **Ontwikkeling multidisciplinaire zorg en Wet Zorg & Dwang**

Tenzij de regeling wijzigt zal er sprake blijven van ZZP met en zonder Behandeling. In de beide gevallen dient er sprake te zijn van multidisciplinaire zorg, door middel van inzet van het eerstelijns behandelteam of via het tweedelijns verpleeghuis team. Daarvoor dient nieuw beleid te worden uitgewerkt eventueel met gebruikmaking van de mogelijkheid van inzet van de productieafpraak extramurale behandeling.

Voor de Wzd dienen er nadere afspraken en protocollen ontwikkeld te worden, bij voorkeur in samenwerking met alle Zeeuwse zorgaanbieders, bijvoorbeeld de aanstelling van een onafhankelijke Wzd-arts.

Vastgoed

Thema	Omschrijving	Planning
Onderzoek/voorbereiding uitbreiding Zorgvastgoed Zorgcentrum De Schutse in samenwerking met partners	Overleg en planvorming met corporatie Stadlander en huisarts Sint-Annaland over uitbreiding zorgvastgoed en masterplan ouderenhuisvesting en eerstelijns gezondheidscentrum	2021-2022
Vastgoed MJOP en MJOB opstellen	Plan en begroting opstellen vanuit situatie eigendom	2021
Uitbreiding Zorgboerderij	Capaciteitsuitbreiding locatie Sint-Maartensdijk Toekomstperspectief An de Koaie opnieuw vaststellen	2021 2022

- **Onderzoek/voorbereiding uitbreiding Zorgvastgoed Zorgcentrum De Schutse in samenwerking met partners**

Om te voorzien in de toenemende vraag naar verpleeghuiszorg is er in 2019 een tijdelijke huisvesting gerealiseerd voor acht psychogeriatrische bewoners. Deze huisvesting heeft een vergunning voor vijf jaar en zal daarna beëindigd moeten worden tenzij er zicht is op structurele uitbreiding, dan bestaat er de mogelijkheid tot verlenging met nog eens vijf jaar. Voor een structurele uitbreiding wordt al langere tijd gekeken naar het aansluitende perceel aan de v.d. Bosstraat waar verouderde seniorenwoningen zijn gesitueerd, eigendom van de corporatie Stadlander. Deze woningen worden binnen afzienbare tijd gesloopt. Voor de uitbreiding van het Zorgvastgoed is een massastudie uitgevoerd waarbij er een uitbreiding is voorzien op de begane grond met zestien PG plaatsen en op de eerste bouwlaag ruimte voor ongeveer tien somatische plaatsen/ELV. Tevens dient er voorzien te worden in de behoefte naar algemene ruimten/kantoren en een interne fysioruimte. Per saldo betekent dit zonder aftrek van de afbouw van de tijdelijke huisvesting PG een uitbreiding met 26 plaatsen.

Een andere ontwikkeling is de wens van het Eerstelijnsgezondheidscentrum van Sint-Annaland, praktijk De Smisse, om aansluiting te zoeken bij de nieuwe uitbreiding aan de locatie v.d. Bosstraat. Ook Stadlander heeft de wens om mogelijk in directe aansluiting met Vroonhof in twee bouwlagen seniorenhuisvesting te realiseren.

Een andere vraag is gesteld door de zorgaanbieder Eleos voor een voorzieningen van appartementen met een beschermend karakter voor cliënten met psychische problematiek. Deze vraag wordt ook in het proces meegenomen.

Het onderzoek naar de haalbaarheid van de uitbreiding van het Zorgvastgoed dient uitgevoerd te worden met de volgende aspecten:

- Bouwkundige voorstudie, mogelijkheden en onmogelijkheden met de nadruk op de uitbreiding van PG-zorg op de begane grond (uitbreidingsmogelijkheid: 16 PG op de begane grond en 10 somatiek op de eerste bouwlaag);
- Onderzoek financiële haalbaarheid en financierbaarheid op basis van de uitbreiding met 26 plaatsen: bouw- en grondkosten; zorgexploitatie, vastgoedexploitatie, financieel meerjaren perspectief,
- Afstemming Zorgkantoor, gemeente Tholen en de BNG.

- **Vastgoed MJOP en MJOB opstellen**

Met het eigenaarschap van het Zorgvastgoed vanaf 2020 komt ook het onderhoud geheel voor eigen verantwoording en financiering. Habion heeft alle contracten en meerjarenplanningen overgedragen aan Schutse Zorg Tholen per 1 oktober 2020. In 2021 zal deze informatie naast de eigen specifieke wensen en onderhoudsvragen leiden tot een nieuw plan met bijbehorende meerjarenbegroting voor het vastgoed.

- **Uitbreiding Zorgboerderij**

De zorgboerderij, gestart in 2019, is dermate succesvol dat het opzetten van een tweede verblijfsruimte met aanverwante voorzieningen noodzakelijk is. Deze uitbreiding zal bouwkundig en installatietechnische worden uitgevoerd door de eigenaar van de locatie waarna de nieuwe setting door Schutse Zorg Tholen gehuurd kan worden. Een overweging zal zijn of het zinvol is om de locatie An de Koaie in het complex Annahof voor de langere termijn in functie te houden voor de dagbesteding. Deze locatie is inpandig zeer functioneel en sfeervol, maar mist een buitenruimte voor de bezoekers. De huidige huurovereenkomst loopt tot en met 31 december 2021 met de mogelijkheid tot een contractverlenging voor opnieuw vijf jaar.

6. Strategie thema's 2023-2025

Zorg en organisatie

Thema	Omschrijving	Planning
Heroriëntatie strategie 2023-2025 op basis van een aanvullend onderzoek ten aanzien van SWOT-analyse en marktpositie en uitkomsten strategiebeleid 2021-2022	Met resultaten beleidsperiode 2021-2022 in relatie met de uitkomsten vastgoedstrategie en resultaten versterking en kwetsbaarheidsreductie organisatie nieuw perspectief bepalen.	2023 (aanloop 2022)
Toekomstperspectief bestuur en hoger management	Afspraken met bestuurder en management over perspectief en doelen nieuwe beleidsperiode	2023
Zelfstandigheid zorgstichting versus intensievere samenwerking zorgpartners	Zie heroriëntatie strategie.	2023 (aanloop 2022)
Zorg gerelateerde thema's nader bepalen en omschrijven	Door middel van Jaarplannen doelen en acties stellen	2023, 2024, 2025
Thema's Kwaliteit & Veiligheid nader bepalen en omschrijven	Door middel van Jaarplannen doelen en acties stellen	2023, 2024, 2025

Vastgoed

Thema	Omschrijving	Planning
Uitvoering vastgoed strategie n.a.v. resultaten onderzoek en besluitvorming 2021-2022	Na haalbaarheidsstudies al dan niet uitvoeren van Vastgoedplannen	2023-2025
Lange termijnvisie opstellen en uitvoeren m.b.t. huisvesting dagbestedingen	Vraag in kaart brengen voor de langere termijn	2023

Bijlagen:

**Situatie mogelijke uitbreiding
Verklarende afkortingenlijst**

Verklarende afkortingenlijst

BBL: Beroeps Begeleidende Leerweg

ELV: Eerste Lijns Verblijf

IGJ: Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd

KVC: Kwaliteits Verbeter Cyclus

MJOB: Meer jaren Onderhouds Begroting

MJOP: Meer Jaren Onderhouds Plan

MPT: Modulair Pakket Thuis

Prezo: Prestaties in de Zorg, keurmerk Perspekt

SVRZ: Stichting Voor Regionale Zorgverlening

VPT: Volledig Pakket Thuis

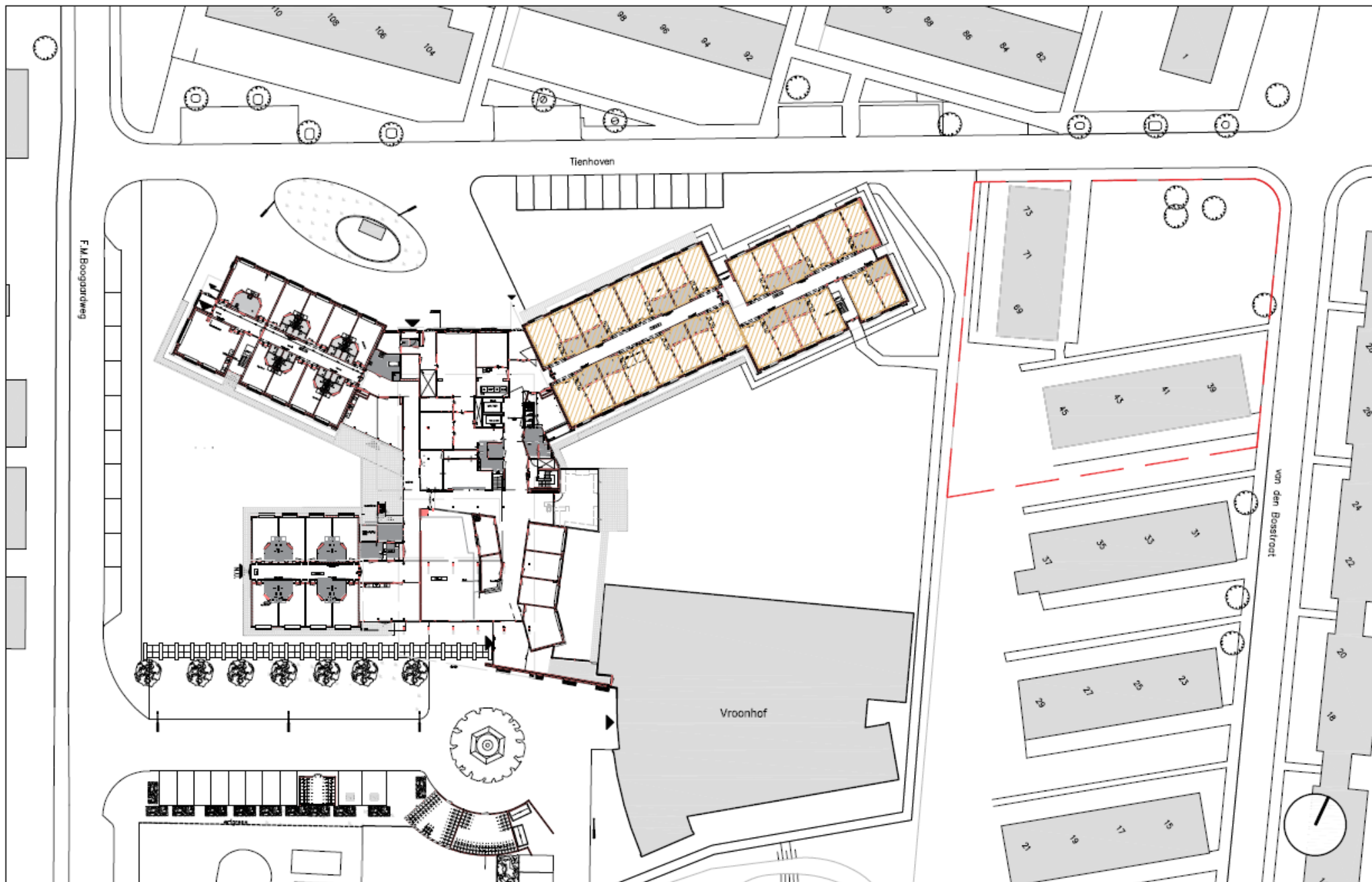
Wmo: Wet maatschappelijke ondersteuning

WOL: Waardigheid & Trots op Locatie

Wzd: Wet zorg en dwang


Zvw: Zorgverzekeringswet

ZZP: Zorg Zwaarte Pakket



Bestaande situatie - begane grond

1/500

 Intern onderzoeksgebied; bestaande appartementen blok C (14 stuks)

 onderzoekslocatie uitbreiding

ROTHUIZEN