

De Zorgcirkel Jaarverslag 2018



Stichting De Zorgcirkel
Persijnlaan 99
1447 EG Purmerend
T 088 55 99 500
E info@zorgcirkel.com
www.zorgcirkel.nl
KvK 41236520

Dit document is op 7 mei 2019 vastgesteld door de raad van bestuur en op 16 mei 2019 goedgekeurd door de raad van toezicht.

Inhoudsopgave

Voorwoord	4
1. Profiel van de organisatie	5
1.1 Algemeen	5
1.2 Onze visie	5
1.3 Onze waarden	5
1.4 Onze strategische uitgangspunten	5
1.5 Ons besturingsmodel	6
1.6 De context	8
1.7 Vooruitblik	9
2. Kwaliteit	11
3. Cliënten en hun reisgezelschap	20
3.1 Behoeftte cliënt centraal	20
3.2 Een sterker reisgezelschap voor de cliënt	21
3.3 Wonen en zorg	22
3.4 Zorg thuis	25
4. Medewerkers	27
4.1 Eigen kracht en nooit uitgeleerd	27
4.2 Voldoende inzetbare en deskundige medewerkers	30
5. Samenwerken met andere organisaties	33
6. Technologie helpt	37
7. Bestuur, toezicht en medezeggenschap	40
7.1 Kader Goed Bestuur en Governancecode	40
7.2 Raad van toezicht	40
7.3 Raad van bestuur	45
7.4 Cliëntenraden	50
7.5 Ondernemingsraad	52
7.6 VVAR	54
7.7 Vrijwilligersraad	54
8. Financiën	55
8.1 Financieel beleid	55
8.2 Resultaat 2018	55
8.3 Treasury	55
8.4 Financieel perspectief voor de komende jaren	57

Voorwoord

In 2018 zijn belangrijke stappen gezet om de strategische koers 'Vanuit behoefte gestart...' verder te verwezenlijken. Veel van de doelen die we ons in de jaarplannen voor 2018 hadden voorgenomen, zijn behaald. Belangrijke onderdelen van het fundament van De Zorgcirkel zijn verder verstevigd, zoals het eigenaarschap bij de regioteams, met bijbehorend leiderschap.

Naast het verder laden van de koers, stond 2018 in het teken van het vertalen van de koers in de organisatie: op meerdere strategiekaarten zijn concrete resultaten behaald. Voorbeelden zijn het kwaliteitsplan, de start van de proeftuinen arbeidsmarkt, de nieuwe woonzorgvorm Broeckgouw en het FACT-team, de invoering van de eerste tranche van het vitaliteitsbeleid, de uitbesteding van het IT-beheer en de samenwerking met partijen op het gebied van geriatrische revalidatiezorg en acute ouderenzorg.

Zonder uitputtend te zijn, is in dit jaarverslag te lezen welke resultaten we het afgelopen jaar hebben geboekt om bij te dragen aan betere kwaliteit van de ouderenzorg. Omdat kwaliteit geen op zichzelf staand onderwerp is, maakt het kwaliteitsjaarverslag deel uit van dit jaarverslag. Het kwaliteitsjaarverslag is opgenomen in hoofdstuk 2, maar ook in de andere hoofdstukken komt aan bod hoe De Zorgcirkel continu werkt aan kwaliteit van zorg. Omdat 'kwaliteit' aan alle andere thema's raakt, is soms sprake van overlap tussen de tekst van hoofdstuk 2 en de andere hoofdstukken.

Naast alles wat het afgelopen jaar is bereikt, blijven we de koers volgen en gaan we door met veranderen en verbeteren. Bijvoorbeeld op het gebied van persoonsgericht werken, het versterken van het reisgezelschap, leiderschap en het werven, opleiden en behouden van medewerkers. In 2019 besteden we ook veel aandacht aan innovatie om te bouwen aan de nieuwe zorg voor ouderen. Zodat we kunnen inspelen op de ontwikkelingen waarmee De Zorgcirkel te maken heeft, zoals veranderende behoeften van ouderen, vergrijzing, acute ouderenzorg, arbeidsmarktkrapte en technologische ontwikkelingen.

Ronald Buijs en Monique Cremers,
raad van bestuur

1. Profiel van De Zorgcirkel

1.1 Algemeen

Wij zijn specialist in ouderenzorg, -behandeling en revalidatie en bieden met ruim 3500 medewerkers en meer dan 1500 vrijwilligers persoonsgerichte zorg aan ruim 7500 cliënten. Dit doen we bij voorkeur bij mensen thuis en daarnaast in onze 26 locaties. Het uitgangspunt van al ons handelen is de behoefte, kracht en zelfstandigheid van de cliënt.

De Zorgcirkel richt zich op de oudere die op onderdelen kwetsbaar is en bepaalde behoeften niet meer zelfstandig kan invullen. Bijvoorbeeld door dementie of andere ziekten. Het kan echter ook gaan om ouderen die herstellen van een zware operatie, hulp na een trauma nodig hebben of de laatste fase van hun leven doorbrengen bij De Zorgcirkel.

1.2 Onze visie

Onze droom is een maatschappij waarin ouderen zich gezien en gewaardeerd voelen en waaraan zij zelf blijven bijdragen. De Zorgcirkel staat in deze maatschappij voor liefdevolle aandacht en professionele zorg voor ouderen en zoekt de verbinding met anderen om dit mogelijk te maken. Wij zijn nieuwsgierig naar de mens. Samen met zijn omgeving ontdekken we waaraan iemand behoefte heeft om als mens onder de mensen te kunnen leven.

Dit doen wij dus niet alleen, maar met andere zorgorganisaties, zorgverzekeraars en gemeenten, en met de cirkel van vertrouwde mensen in de omgeving van de cliënt. Samen met deze cirkel of 'reisgezelschap' zorgt De Zorgcirkel voor professionele hulp. Voor ondersteuning die zoveel mogelijk vrijheid geeft. Zodat niet kwetsbaarheid, maar kracht het leven grotendeels bepaalt. En de cliënt een waardig leven kan blijven leven ondanks afhankelijkheden. Nu en straks.

1.3 Onze waarden

De Zorgcirkel start steeds weer bij de behoeften van cliënten en medewerkers. Wat willen zij echt? En wat hebben zij nodig? Kwaliteit van zorg ontstaat in de relatie tussen mensen, tussen cliënt en medewerker. Daarom zijn relaties belangrijk voor De Zorgcirkel. Persoonsgericht werken is ons fundament voor persoonsgerichte zorg. Ook investeren wij in relaties met samenwerkingspartners. Zo dragen wij bij aan de kwaliteit van de ouderenzorg. Iedereen is van even grote waarde bij De Zorgcirkel, onafhankelijk van functie of ervaring. Cliënten, medewerkers en samenwerkingspartners zijn allen van betekenis. Eenieder draagt zijn of haar steentje bij. In alles wat wij doen staan behoefte, relatie en evenwaardigheid centraal. Deze waarden zijn de basis voor hoe we ons werk doen en met elkaar zorg verlenen.

1.4 Onze strategische uitgangspunten

De strategische koers van De Zorgcirkel 'Vanuit behoefte gestart...' kent naast een (in een artikel beschreven) visie, twaalf strategische uitgangspunten in de vorm van kaarten:

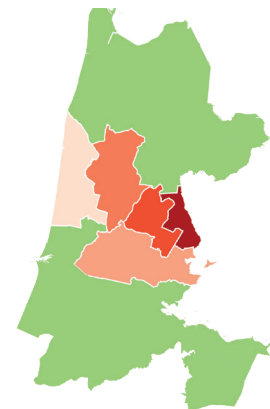
Behoeft cliënt centraal	Samen processen verbeteren
Landelijk toonaangevend	Eigen kracht
Zorg thuis!	Meer regie in de regio
Samenwerken met andere organisaties	Technologie helpt
Financieel gezond	Nooit uitgeleerd
Een sterker reisgezelschap voor de cliënt	Strategische oriëntatie op wonen en vastgoed

1.5 Ons besturingsmodel

Regiomodel

Op basis van de strategische koers hebben wij gekozen voor een besturingsmodel met regie in de regio: het regiomodel. In dit model staan de regio's, de verzorgingsgebieden, centraal.

Omwille van slagkracht en om de kwaliteit van medewerkers volop te benutten, is de regie naar de regio gebracht. De bevoegdheden en verantwoordelijkheden zijn in vijf regio's gelegd: Purmerend, Zaanstreek, Edam-Volendam, Alkmaar en Egmond-Heiloo. De geriatrische revalidatiezorg (GRZ) is als zesde 'regio' aangemerkt en heeft een eigen manager met een professional als 'managing partner'. Met ingang van 2019 is de rol van 'managing partner' geformaliseerd en geven de twee managers collegiaal leiding aan de GRZ.



De regio's zijn integraal resultaatverantwoordelijk voor de gebieden cliëntenzorg, kwaliteit en veiligheid, personeel, productie, middelen (waaronder financiën), innovatie, portfoliomanagement en marktaandeel in de betreffende regio. De zes regio's rapporteren rechtstreeks aan de raad van bestuur die de leidende kaders en doelstellingen bepaalt.

Regioteam

De besturing van de regio gebeurt door het regioteam (behalve bij de GRZ). In het regioteam zijn alle vormen van zorg- en dienstverlening uit de regio vertegenwoordigd. Daarbij kan de samenstelling per regio enigszins verschillen. Het regioteam bestaat, naast de regiomanager als voorzitter, uit een specialist ouderengeneeskunde (SO), een wijkverpleegkundige of verzorgende, een paramedicus of psycholoog en het hoofd hoteldienst. Het regioteam kan verder bijvoorbeeld bestaan uit een zorgmanager (psycho-geriatrie en/of somatiek) en een coördinator activiteitenbegeleiding/welzijn.

De leden van het regioteam werken intensief samen en dragen gezamenlijk integrale verantwoordelijkheid voor het resultaat van de regio op de genoemde gebieden. Daarbij horen: meer decentrale verantwoordelijkheid, verantwoording achteraf en decentrale dienstverlening van ondersteuners dicht tegen de regio aan. Het regioteam heeft verregaande verantwoordelijkheden en bevoegdheden, binnen vooraf vastgestelde kaders. Deze kaders zijn onder andere in de koers, de jaarlijkse kaderbrief, het (meer) jaarplan en de begroting vastgelegd. Binnen deze kaders is het regioteam vrij daaraan invulling te geven, passend bij de specifieke context van de regio.

In januari zijn in de regio's nieuwjaarsbijeenkomsten georganiseerd, met als voornaamste doel de regioteams in eigenaarschap te ondersteunen. Er is teruggeblikt op het afgelopen jaar en de plannen voor 2019 zijn besproken. In maart en september hebben inspiratiebijeenkomsten voor de leden van de regioteams plaatsgevonden, voorbereid door zogeheten 'meemakers' uit de regioteams en het ondersteuningslint. Daarbij stonden de rol en verantwoordelijkheden van de regioteams, het vertalen van de koers en innovaties centraal.

Ondersteuningslint

Naast het regioteam is een 'ondersteuningslint' ingericht, waarin de staf- en ondersteunende functies zijn georganiseerd. Doel hiervan is het verlenen van ondersteuning aan de regio's vanuit een integraal bedrijfsvoeringperspectief dat breder is dan het eigen vakgebied. In het ondersteuningslint werken mensen met een specifieke expertise (zoals kwaliteit en veiligheid, financiën, Human Resources (HR) en ICT). De invulling van het ondersteuningslint is waar mogelijk decentraal (in de regio), met daarnaast ook meer centrale activiteiten. Dit heeft onder andere als voordeel dat de lijnen kort zijn. Ook kan maximale aansluiting plaatsvinden op de behoefte van de regio. De medewerkers in het ondersteuningslint die in

de regio werken (veelal kort-cyclische activiteiten) zijn verantwoordelijk voor een goede afstemming met het centrale deel van het ondersteuningslint (vaak lang-cyclische activiteiten).

Strategieteam

Het organisatiemodel voorziet ook in een strategieteam. Dat bestaat uit raad van bestuur, regiomanagers, managers uit het ondersteuningslint, een vertegenwoordiger van de ondernemingsraad (OR) en van de centrale cliëntenraad (CCR) en drie vertegenwoordigers uit de vakgroepen: een SO, een psycholoog en een fysiotherapeut.

In het strategieteamoverleg komen strategische onderwerpen aan de orde die de reikwijdte van de regio overstijgen. Het strategieteam bewaakt en levert input voor de strategische koers en creëert draagvlak voor (de uitvoering van) de strategie. Ook adviseert het strategieteam de raad van bestuur over strategische onderwerpen. Het is tevens een platform om elkaar te inspireren en informatie en kennis uit te wisselen over organisatie-brede strategische thema's en ontwikkelingen, om hierop tijdig te kunnen inspelen.

In het verslagjaar zijn de volgende thema's in het strategieteamoverleg aan de orde gekomen:

- Ontwikkelingen in de ziekenhuiscontext
- Spoedzorgketen
- Hulp bij het huishouden
- Arbeidsmarktbeleid
- (Governance van) innovatie
- Persoonsgericht werken
- Multi- en interdisciplinair werken
- (Meer)jaarplannen 2019
- Strategische ICT-agenda.

Managementoverleg

Ook het managementoverleg (MO) vormt een onderdeel van het besturingsmodel: een overleg van het management dat direct onder de raad van bestuur valt. Het MO bestaat uit de vijf regiomanagers, de manager GRZ, de zeven managers van het ondersteuningslint en de bestuurssecretaris. Het overleg vindt iedere twee weken plaats. In het verslagjaar is een MO-dag van management en raad van bestuur georganiseerd. Daarbij stonden de thema's 'projectmanagement' en 'effectief samenwerken' op de agenda. In december is het jaar afgesloten met een MO-middag. Daar kwamen, naast een terug- en vooruitblik, het nieuwe management development-programma (MD) en het thema 'integraal ondersteuningslint' aan de orde.

De samenstelling van het MO veranderde in de loop van 2018. Een nieuwe manager voor de afdeling Kwaliteit & veiligheid (K&V) volgde de directeur K&V op, die adviseur K&V werd. De regiomanager Alkmaar, die leidinggevende van het Bemiddelingsbureau werd, is opgevolgd door een nieuwe regiomanager. In verband met het vertrek van de regiomanager Purmerend is, na een periode met een interim-manager, een nieuwe regiomanager Purmerend aangesteld. Ook startte, nadat een interim-directeur Finance & control (F&C) enige tijd de werkzaamheden had waargenomen, een nieuwe manager F&C.

Gideonsbende

De raad van bestuur heeft in 2017 de zogenoemde 'Gideonsbende' ingesteld, in het verslagjaar omgedoopt tot 'Gideonsraad'. Deze bestond uit een aantal medewerkers van De Zorgcirkel. De Gideonsbende had de (vrije) opdracht om het laden van de koers in de organisatie te helpen versnellen.

In 2018 organiseerde de Gideonsraad onder andere een 'kerstballenactie' en een daaraan gekoppelde selfiewedstrijd. Daarbij bracht een groot aantal medewerkers (kleine) wensen van cliënten in vervulling. In januari maakte de Gideonsraad de winnaar van de door haar georganiseerde wedstrijd 'het beste idee van De Zorgcirkel' bekend uit 90 ingediende ideeën. Het idee 'jobhoppen' – waarbij een medewerker een dagdeel meeloopt met een collega –, kwam als winnaar uit de bus. In september gaf schrijver, redacteur en radiopresentator Hugo Borst op uitnodiging van de Gideonsraad een lezing over zijn ervaringen met de laatste levensfase van zijn dementerende moeder. Daarbij las hij voor uit zijn boek 'Ach Moedertje'. Eind 2018 heeft de Gideonsraad zijn werkzaamheden beëindigd.

Organisatiewijzigingen

In het verslagjaar is een aantal reorganisaties voorbereid en heeft een aantal organisatiewijzigingen plaatsgevonden. Het merendeel van de reorganisaties betrof structuurwijzigingen in het kader van het regiomodel.

Zo werd besloten tot decentralisatie van de behandeldienst, waarbij de behandelaars naar de regio's zijn gegaan. De regio's Alkmaar, Edam-Volendam en Egmond-Heiloo wijzigden de leidinggevende structuur. Daarbij komen 'zorgmanagers plus', met een grotere span of support, in de plaats van zorgmanagers en medewerkers krijgen meer verantwoordelijkheid. De zorgmanager plus is niet alleen verantwoordelijk voor de zorgverlening aan cliënten maar ook voor het welzijn van cliënten (activiteitenbegeleiding, dagbesteding).

In 2018 is tevens de reorganisatie van de afdeling Vastgoed voorbereid. Daarbij gaat de verantwoordelijkheid voor het klein onderhoud naar de regio's. De afdeling Vastgoed en Nieuw wonen (de nieuwe naam van de afdeling) levert expertise voor wat de regio niet zelf kan oppakken. Zo wordt op centraal niveau woonproject- en contractmanagement belegd, waaronder de uitvoering van het meerjaren onderhoudsplan (MJOP).

Ook is het Bemiddelingsbureau gereorganiseerd om de regio's optimaal te faciliteren. In augustus is de Zorgcirkelwinkel in Purmerend gesloten, die onderdeel was van het Bemiddelingsbureau. Het pand is in gebruik genomen door het flexbureau. De cliëntenadministratie van het Bemiddelingsbureau is ondergebracht bij de Financiële administratie.

Ten slotte vond in de regio Purmerend ook een aantal reorganisaties plaats. Deze betroffen de receptie en de horeca, de thuiszorg en de avond-, nacht- en weekendzorg (ANW).

1.6 De context

De context waarbinnen De Zorgcirkel actief is, is bepalend voor de manier waarop we invulling geven aan onze visie. Andere behoeften van ouderen, vergrijzing, arbeidsmarktkrapte, ICT-ontwikkelingen en acute ouderenzorg zijn de belangrijkste ontwikkelingen waarmee we te maken hebben. Beleidsdocumenten van de overheid die daaruit voortkomen en impact op onze sector hebben, zijn onder andere:

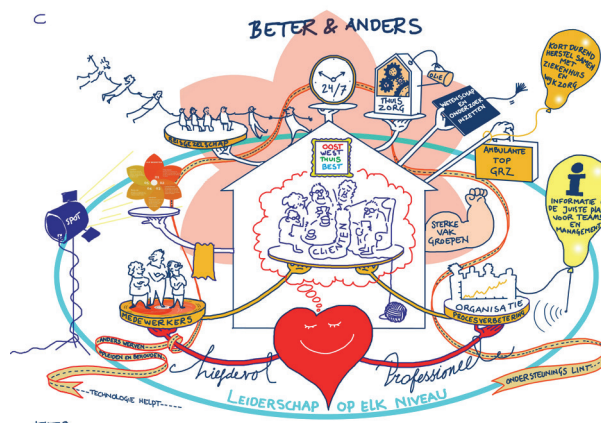
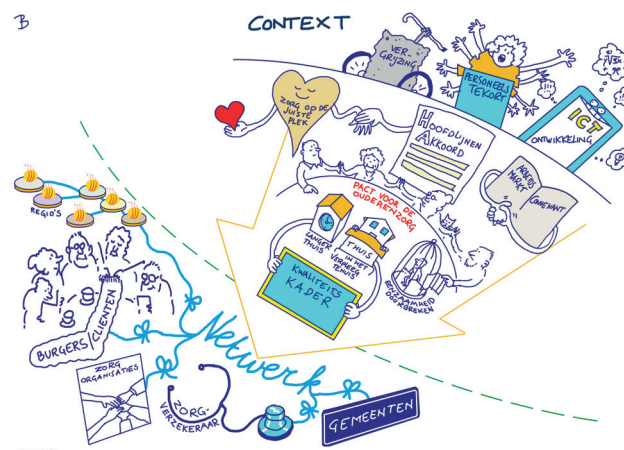
- Het regeerakkoord 'Vertrouwen in de toekomst' en de daarop gebaseerde hoofdlijnenakkoorden, waaronder het Hoofdlijnenakkoord wijkverpleging en eerstelijnsverblijf
- Het rapport 'De juiste zorg op de juiste plek, Wie durft?'
- De Kwaliteitskaders Verpleeghuiszorg 'Samen leren en verbeteren' en Wijkverpleging
- Het Pact voor de Ouderenzorg, dat is uitgewerkt in drie programma's: Actieprogramma Eén tegen Eenzaamheid; Programma Kwaliteit Verpleeghuiszorg 'Thuis in het verpleeghuis, Waardigheid en trots op elke locatie' en Programma Langer Thuis
- De Stimuleringsregeling wonen en zorg.

De impact van deze ontwikkelingen en overheidsbeleid kan per regio verschillen. Van alle regio's vragen deze echter een antwoord waarin de zorg voor ouderen anders, beter en innovatiever wordt. De regioteams hebben in hun (meer)jaarplan 2019 aangegeven wat de impact van deze ontwikkelingen en beleid voor hun regio is en wat het beleid is als reactie daarop.

1.7 Vooruitblik

In mei is een tweedaagse met het strategieteam georganiseerd over strategische ontwikkeling en innovatie. De uitkomst van deze bijeenkomst is in de kaderbrief 2019 verwerkt. Tijdens die strategiedagen heeft het strategieteam enerzijds teruggeblikt op wat is bereikt sinds de vaststelling van de strategische koers eind 2016. Anderzijds is stilgestaan bij de eerdergenoemde externe ontwikkelingen en de beleidsinitiatieven van de overheid die daaruit voortkomen en impact op onze sector hebben. Op basis daarvan zijn de belangrijkste inhoudelijke thema's bepaald waarop we verder willen veranderen en verbeteren:

- Persoonsgericht werken in al ons handelen
- Langer thuis
- Alle benodigde functies zijn 24/7 beschikbaar
- Versterken van het reisgezelschap
- Leiderschap op elk niveau
- Stuurinformatie op de juiste plaats, voor teams en management
- Procesverbetering
- Anders en meer werven, opleiden en behouden van medewerkers
- Meer verbinden met wetenschap en onderzoek
- Sterkere vakgroepen
- Het ondersteuningslint biedt de regio's integrale ondersteuning.



Ook is tijdens de strategiedagen geconstateerd dat het belangrijk is om naast veranderen en verbeteren, in te zetten op innovatie. Om tot innovatie te komen, is een veranderstrategie noodzakelijk. In dat kader zijn de volgende vijf veranderprincipes geformuleerd:

1. Droom/doel
2. Toegevoegde waarde voor de cliënt
3. De juiste mensen
4. Ander perspectief
5. Doen (snel doen, toetsen en leren).



De inhoudelijke thema's en de ideeën voor innovatie zijn uitgewerkt in de (meer)jaarplannen van de regio's en het ondersteuningslint en in het Zorgcirkelbrede (meer)jaarplan. In oktober is in het strategieteamoverleg de zogenoemde 'innovatiethermometer' vastgesteld. Deze geeft weer waar het innovatie-initiatief staat in de volwassenheid van het/de te ontwikkelen product of dienst en geeft het vertrouwen weer dat we in het/de te ontwikkelen product/dienst hebben. De innovatiethermometer is door de regioteams 'gevuld' met innovatieve ideeën en staat vanaf maart 2019 iedere twaalf weken op de agenda van het strategieteamoverleg. Daarnaast vindt jaarlijks een herijking van de innovatiethermometer plaats. Daarbij beoordeelt het strategieteam of de innovatiethermometer in lijn is met de actuele strategische thema's.

2. Kwaliteit

Persoonsgerichte zorg en persoonsgericht werken is onze missie

Kwaliteit van zorg ontstaat in de relatie tussen mensen. In die relatie is het de persoonlijke benadering die het verschil maakt tussen technische, deskundige zorg en warme, betrokken zorg. Hoe ingewikkeld een context ook is, wanneer je liefdevolle aandacht ervaart en jouw specifieke manier van leven en jouw persoonlijkheid er mogen zijn, dan kun je jezelf zijn. Wij denken dat dat kwaliteit van leven bepaalt. Het uitgangspunt dat we werken vanuit de relatie en dus met een persoonlijke benadering is één van de pijlers van De Zorgcirkel. Hierop is onze visie onder andere gebaseerd.

Dit uitgangspunt moet meer zijn dan woorden. Woorden moeten gewoontes worden in ons handelen van iedere dag. En dat handelen moet op zijn beurt vanuit de juiste intentie gebeuren. Want met welke intentie je iemand benadert en wie je bent bepalen hoe de ander zich voelt, bepalen de kwaliteit van jouw zorg. Dat geldt voor zowel de zorg voor ouderen, als ook voor je collega's. Persoonsgericht werken is, met andere woorden, het fundament voor persoonsgerichte zorg.

De Zorgcirkel heeft in haar koers 'Vanuit behoefte gestart...' een aantal thema's vastgesteld die we met bovengemiddelde energie ontwikkelen. Met deze koers als overkoepelend kwaliteitsplan, zijn persoonsgericht werken en persoonsgerichte zorg onze missie. Het vertrekpunt voor wat we doen en wat we evalueren.

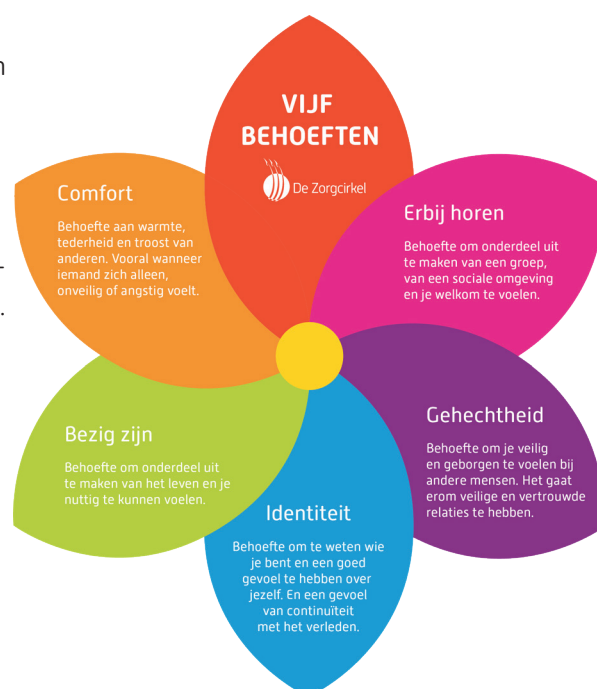
We richten ons op de zorg voor ouderen overal. Niet alleen ouderen in het verpleeghuis, maar juist ook ouderen die thuis wonen, in de wijken waar wij zorg verlenen. Wij denken dat voor ieder mens zorg thuis nagenoeg altijd het beste is. Dat dit nog niet altijd lukt, komt onder meer doordat we nog meer thuis mogelijk moeten maken, dat we meer in ketens samen kunnen werken en het reisgezelschap versterken. En als wonen in een verpleeghuis toch het beste alternatief is, dan willen we dat het daar goed is. Dat iedere cliënt en diens naasten zich gezien, veilig en thuis voelen.

Over de acties die we in 2018 hebben uitgevoerd om daaraan bij te dragen gaat dit kwaliteitsverslag, dat aansluit op het kwaliteitsplan 2018.

Persoonsgerichte zorg en ondersteuning

In de strategische koers van De Zorgcirkel staat de behoefte van cliënten centraal. De Zorgcirkel ontdekt samen met cliënten en de mensen om hen heen, welke behoeften zij hebben in deze fase van hun leven. Zodat zij het leven ten volle kunnen blijven beleven, als mens onder de mensen. Samen met de cirkel van vertrouwde mensen in hun omgeving zorgen wij voor professionele hulp. Voor ondersteuning die zoveel mogelijk vrijheid geeft. Zodat niet kwetsbaarheid, maar kracht het leven grotendeels bepaalt. En iedereen een waardig leven kan blijven leven met afhankelijkheden. Nu en straks.

Voor persoonsgerichte zorg is de professionele en liefdevolle inzet van de medewerkers en hun betrokkenheid bij de cliënten de bepalende factor. Om een zorgleefplan te ontwikkelen dat aansluit bij de behoefte van de cliënten worden zij en/of hun naasten uitgenodigd in het multidisciplinair overleg (MDO).



Wat hebben we in 2018 gedaan? Onder andere:

1. Medio 2018 is een tijdelijk programmamanager persoonsgericht werken (PGW) gestart. Haar opdracht is erop gericht dat PGW een vanzelfsprekend onderdeel uitmaakt van de dagelijkse werkzaamheden van de teams op de locaties. De stand van zaken, wensen en behoeften zijn in kaart gebracht en verwerkt in een programma dat in 2019 breed in de organisatie zal worden vertaald.
2. Zogeheten 'backpackers' zijn ingezet om medewerkers te ondersteunen en te inspireren om de zorg persoonsgericht te maken.
3. Het reisgezelschap van cliënten wordt betrokken om het leven en het 'beleven' samen voort te zetten.

Wonen, zorg en welzijn

Wonen, zorg en welzijn zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Wanneer ouderen kwetsbaarder worden, is de eigen vertrouwde omgeving een belangrijk houvast. De Zorgcirkel wil alle zorg en ondersteuning voor ouderen thuis mogelijk maken. Daar hoort ook bij dat revalidanten zo snel mogelijk weer naar huis kunnen gaan. Dat vraagt onder andere aandacht voor vastgoed: de inrichting van gebouwen en buitenruimtes met aandacht voor privacy, vrijheid en faciliteiten voor specifieke zorg. Het vraagt ook om een goede inrichting van processen en de inzet van technische hulpmiddelen: ICT-toepassingen, gebruik van domotica, wearables, telemonitoring en e-health. Daar waar het niet mogelijk is om in de eigen omgeving te blijven, biedt De Zorgcirkel een woonomgeving die zo 'thuis' mogelijk is.

Wat hebben we in 2018 gedaan? Onder andere:

1. Een cliëntportaal is voorbereid, om cliënten en mantelzorgers optimaal te informeren over en te betrekken bij de zorg en behandeling
2. In samenwerking met WomerWonen, Stichting MIES en vrijwilligers van Vereniging De Bloesem worden bewoners van De Amandelbloesem op een unieke wijze voorzien in hun woon- en zorgbehoefte. Naast ouderen, wonen in De Amandelbloesem ook cliënten van MIES: jongvolwassenen met een lichtverstandelijke beperking
3. In Alkmaar komen wekelijks cliënten bijeen voor een ochtend sportief bootcampen. Dit doen ze niet alleen, maar met hun 'buddy' van Kop-Zorg Autstekend. Dit is een centrum voor kinderen en jongvolwassenen met een vorm van autisme of ADHD (Attention Deficit Hyperactivity Disorder)
4. Een groep betrokken buurtbewoners ondersteunt de bewoners en bezoekers van de dagbesteding en omwonenden van locatie Middelwijck in Middenbeemster. Deze groep organiseert met regelmaat zelfstandig activiteiten.

Veiligheid

De kwaliteitsontwikkeling van medicatieveiligheid, veilige hulpmiddelen, infectiepreventie, voedselveiligheid, valpreventie, het beperken van vrijheidsbeperkende maatregelen en bedrijfshulpverlening (BHV) is belegd bij verschillende disciplines en komt in onderlinge samenwerking en met andere deskundigen tot stand.

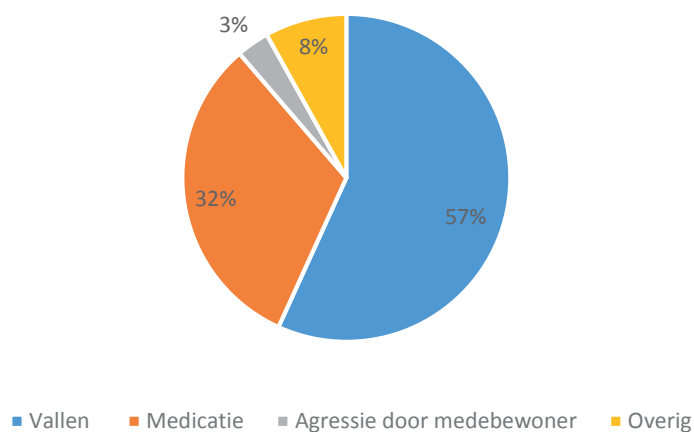
In 2018 zijn 9.483¹ incidenten en/of gevaarlijke situaties met cliënten gemeld. Evenals voorgaande jaren, betreffen de meeste incidenten vallen en medicatie (89%). De analyse van de (neven)oorzaken en gerichte aandacht voor het proces van medicatietoediening, geven aan dat vooral gerichte aandacht voor dit proces kan bijdragen aan het verbeteren van de medicatieveiligheid: in 68% van de medicatie-incidenten was de oorzaak 'vergissing van of vergeten door medewerker'. In 2019 wordt bekeken of het gebruik van apps

¹ Voor 2018 zijn de cijfers voor het eerst via CPM4Care verzameld. Door verschillen tussen dit systeem en het voorheen gebruikte systeem kunnen de cijfers over 2018 niet betrouwbaar vergeleken worden met die uit voorgaande jaren.

gericht op het aftekenen van medicatie en dubbele controle ons kunnen helpen de medicatieveiligheid verder te vergroten.

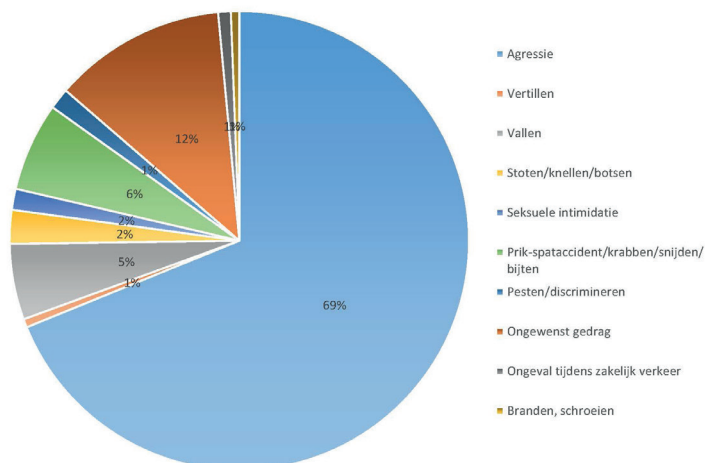
In 2018 zijn zeven ernstige incidenten onderzocht. Vier hiervan zijn als mogelijke calamiteit gemeld bij de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ). Het bleek in één geval om een calamiteit te gaan. De incidentonderzoeken hebben geleid tot aanbevelingen voor verbetering.

Meldingen incidenten cliënten 2018 (n = 9.483)



Het aantal meldingen van incidenten medewerkers (MIM) is ten opzichte van 2017 gedaald van 503 naar 337. De procentuele verdeling over de soorten meldingen is nagenoeg dezelfde gebleven. De meeste meldingen (bijna 70%) hadden te maken met agressie van bewoners naar medewerkers. Bij ruim 12% van de meldingen was sprake van ongewenst gedrag. De meeste meldingen van ongewenst gedrag betroffen agressie. Bijna 6% van de meldingen bestond uit prik-, bijt-, krab-, spat- of valincidenten.

Jaaroverzicht soort meldingen 2018



Wat hebben we in 2018 gedaan? Onder andere:

1. Door een systematisch auditsysteem met bijbehorende verbeterplannen, scholing en de inzet van HygieneContactPersonen komt de hygiëne op een steeds hoger peil
2. Aandachtsfunctionarissen voor de verschillende veiligheidsonderwerpen zijn getraind, zodat zij deskundigheid, eigenaarschap en hun rol in het kwaliteitssysteem ontwikkelen. Dit vraagt ook in 2019 doorlopend aandacht
3. Het ontsluiten van MIC's (meldingen incidenten cliënten) via het datawarehouse CPM4Care is mogelijk gemaakt. Dankzij deze ontwikkeling brengen we in 2019 het decentraal afhandelen en analyseren van incidenten in de praktijk
4. Sinds 2018 heeft De Zorgcirkel twee veiligheidscoördinatoren die zich richten op het veiligheidsbeleid, inclusief crisismanagement en BHV. In 2018 is gewerkt aan het up-to-date maken van het beleid
5. Zeven analyses zijn uitgevoerd naar aanleiding van ernstige incidenten, op eigen initiatief of op verzoek van de IGJ, naar aanleiding van meldingen door familie van cliënten. We gebruiken hiervoor de methode 'Prevention and Recovery Information System for Monitoring and Analysis' (PRISMA). Vier onderzoeksrapportages zijn verstuurd aan de IGJ, waarvan drie achteraf niet meldplichtig waren. Bij onderzoeken die wij meldplichtig achtten is een externe onafhankelijke expert als voorzitter betrokken
6. Naar aanleiding van deze onderzoeken zijn maatregelen genomen om herhaling van incidenten en calamiteiten te voorkomen, zoals het actualiseren en verspreiden van het 'dichte deuren'-beleid (wat te doen als een cliënt de deur niet opent voor thuiszorgmedewerkers) en het vervangen van kranen op locatie door thermostaatkranen of kranen met een begrenzer
7. De Bopz-commissie (Wet bijzondere opnemingen psychiatrische ziekenhuizen) heeft een werkgroep gestart met de opdracht: hoe om te gaan met vrijheidsbeperkende maatregelen bij mensen met dementie in de thuissituatie. Het doel is inzicht te geven in vrijheidsbeperkende maatregelen, de regels en richtlijnen die in dit verband gelden en hoe de inzet van deze maatregelen zoveel mogelijk te voorkomen is.

Leiderschap

De Zorgcirkel wil een organisatie zijn waar professionele medewerkers liefdevol werken en hun praktische eigen wijsheid inzetten. Waar medewerkers initiatieven ontplooien waarvan ze geloven dat het goed is voor cliënten zonder dat ze tegen grenzen aanlopen. Die vrijheid geven wij als organisatie aan medewerkers, zodat zij kunnen reflecteren op hun eigen werk, elkaar onderling kunnen complimenteren, opbouwende kritiek kunnen geven en ervaringen delen. Met elkaar ontdekken we welke randvoorwaarden hierbij belangrijk zijn, zonder het van bovenaf te dicteren. (Persoonlijk) leiderschap speelt hierbij een belangrijke rol. Leiderschap is niet voorbehouden aan managers. Iedere persoonlijke leiderschap maakt dat we goede zorg en diensten kunnen verlenen.

Wat hebben we in 2018 gedaan? Onder andere:

1. De verzorgende en verpleegkundige adviesraad (VVAR) is in zijn ontwikkeling ondersteund door een van de kwaliteitsfunctionarissen
2. De regioteams hebben zich verder ontwikkeld en sturen de regio's onder voorzitterschap van de regiomanagers aan.

Personeelssamenstelling

De Zorgcirkel heeft voldoende en goede medewerkers nodig om kwaliteit van zorg te waarborgen. Omdat de vraag naar zorg stijgt en het aantal beschikbare medewerkers afneemt, zoekt De Zorgcirkel buiten de gebaande paden naar oplossingen voor behoud en extra instroom van medewerkers. Om medewerkers aan te trekken, ontwikkelt De Zorgcirkel nieuwe manieren van (zij-)instroom. Dit gebeurt onder andere samen met zorgorganisaties, opleidingsinstituten en het UWV (Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen).

We breiden de diversiteit in leerroutes, roosters en dienstverbanden verder uit, om (nog) beter te kunnen inspelen op de behoefte van de huidige en nieuwe medewerkers. Bij het uitbreiden van de formatie ligt het zwaartepunt op medewerkers in de directe cliëntenzorg.

Wat hebben we in 2018 gedaan? Onder andere:

1. Een proeftuin is gestart voor het (om)scholen van zij-instromers in de Zaanstreek
2. Nieuw vitaliteitsbeleid is ontwikkeld en het eerste deel met betrekking tot verzuim is in de praktijk gebracht
3. Het digitale Leerplein is geïntroduceerd. Hier kunnen medewerkers gemakkelijk het overzicht over hun te volgen en gevolgde cursussen bewaren en krijgen ze toegang tot e-learningmodules
4. De regio's hebben invulling gegeven aan de context-gebonden personeelsnorm
5. Met twaalf andere zorgorganisaties uit Noord-Holland hebben we 250 extra opleidingsplekken voor de niveaus 3, 4 en 5 gerealiseerd.

Cliëntervaringen

Cliëntervaringen zijn een belangrijke graadmeter voor De Zorgcirkel: sluiten we voldoende aan bij de behoeften en verwachtingen van de cliënten en hun familie? De ervaringen worden tot nu toe vooral gemeten met de Consumer Quality-index (CQ-index), aangevuld met de Net Promotor Score (NPS).

De volgende tabel toont de belangrijkste kengetallen uit de metingen.

Waardering	Betreft	2016	2017	2018
Familie cliënten PG (psycho-geriatrie)	Instelling			7,6
	Medewerkers V&V (verzorging en verpleging)			8,0
	Aanbevelingsvraag in procenten (8 of hoger)			65%
Cliënten somatiek	Instelling			7,9
	Medewerkers V&V			8,0
	Aanbevelingsvraag in procenten (8 of hoger)			70%
Cliënten thuiszorg	Instelling		7,9	
	Medewerkers V&V		8,3	
	Aanbevelingsvraag in procenten (9 of hoger)		39%	
Cliënten GRZ (geriatrie revalidatiezorg)	Instelling	7,4	7,5	7,9
	Medewerkers V&V	7,6	7,8	7,9
	Aanbevelingsvraag in procenten (9 of hoger)	26%	30%	34%
Cliënten HbH (hulp bij het huishouden)	Instelling		8,2	
	Medewerkers		8,6	
	Aanbevelingsvraag in procenten		44%	
*NPS: Net Promoter Score, een managementtool die gebruikt kan worden om de klantloyaliteit te meten. Het is een alternatieve manier om klanttevredenheid te meten.				

De gedeelde cliëntervaringen op ZorgkaartNederland waren in de afgelopen jaren beperkt in aantal: op 28 januari 2019 waren er 83 waarderingen, waarvan 77% aanbevelingen. Daarom brengen we het plaatsen van reviews over De Zorgcirkel onder de aandacht van cliënten en mantelzorgers. Zo is in de tweede helft van 2018 de NPS-vraag opgenomen in de halfjaarlijkse evaluatie van de aard en omvang van de zorg. Ook wordt in dezelfde halfjaarlijkse evaluatie aan cliënten en mantelzorgers gevraagd ZorgkaartNederland in te vullen. Verder is een link naar ZorgkaartNederland op onze website geplaatst. In 2019 zet de afdeling Communicatie & marketing – in samenwerking met de afdeling Kwaliteit & Veiligheid (K&V) – aanvullende acties op om het aantal reviews te vergroten.

In 2019 halen we cliëntervaringen bij onze cliënten op met één of meer nieuw te selecteren instrumenten. Hiervoor kiezen we begin 2019 een instrument dat teams/afdelingen helpt zelf te monitoren hoe cliënten de zorgverlening van De Zorgcirkel ervaren.

Innoveren

Bij een toenemend aantal ouderen in onze samenleving en een afnemend aantal jongeren is het steeds moeilijker om zorg op dezelfde manier te blijven bieden. We komen simpelweg mensen tekort. We zullen daarom de zorg moeten vernieuwen. Niet alleen door het gebruik van nieuwe technieken en slimme werkwijzen, maar ook door sociale innovaties. Waar medewerkers de vrijheid hebben om vanuit persoonsgerichte zorg hun werk inhoud te geven, ontstaan de beste ideeën. In iedere regio van De Zorgcirkel zijn dergelijke initiatieven en innovaties, waar De Zorgcirkel graag in investeert.

Wat hebben we in 2018 gedaan? Onder andere:

1. Domotica is ingezet, onder andere het video incident observatie systeem (VIOS) in Egmond op de locatie Prins Hendrik en de leefcirkels op de locatie Gouwzee in Volendam. Een polsbandje voorkomt dat bewoners dwalen in een gebouw met een open toegangsbeleid zoals Gouwzee. Bewoners ervaren dankzij deze inzet van nieuwe technologie meer bewegingsvrijheid
2. Naar aanleiding van het actieplan 'Ont]Regel de Zorg' is actie genomen om de administratieve last voor zorgprofessionals te verminderen
3. ICT is toegepast om processen te verbeteren, bijvoorbeeld bij het ontwikkelen teamdashboards die in 2019 de teams gaan helpen hun eigen prestaties te monitoren en daarmee gericht te verbeteren
4. In Purmerend is gestart met een pilot FACT-VVT (flexibel assertive community treatment): een interdisciplinair team dat bij crisis cliënten met psychogeriatrische problematiek in de eigen thuissituatie opvangt, stabiliseert en zo mogelijk een toekomstige crisis voorkomt.



Leren, ontwikkelen en verbeteren

We willen een lerende organisatie zijn en zijn dus nooit uitgeleerd. We scheppen voorwaarden zodat individuen en teams zich kunnen ontwikkelen op een creatieve en uitdagende manier. We stimuleren kennisontwikkeling en -uitwisseling zodat we als organisatie innovatief blijven in een veranderende omgeving. Bij De Zorgcirkel gaan leren en verbeteren hand in hand. Naast het formele leren in de schoolbanken leren we in en van de dagelijkse praktijk. Van elkaar, van feedback van cliënten en hun naasten, van onderzoeken, van de dingen die succesvol zijn en natuurlijk ook van dingen die niet goed gaan.

In dit kader maken we gebruik van (interne) audits, incident- en calamiteitenmeldingen, klachten en zorgregistraties. Medewerkers die leren en zich ontwikkelen zijn belangrijk om als organisatie en individu-

en mee te kunnen bewegen met de veranderingen in de zorg en de maatschappij. We ambiëren een goed leerklimaat, scholingsprogramma's en onderhouden nauwe contacten met andere zorginstellingen en onderwijs- en onderzoeksinstituten om voortdurend kennis te verrijken en uit te wisselen.

Wat hebben we in 2018 gedaan? Onder andere:

1. Zelfscans zijn doorontwikkeld en in de praktijk gebracht, waarmee teams meer inzicht krijgen in hun eigen prestaties op het gebied van kwaliteit van zorg. Zelfscans zijn er op het gebied van de Wet Bopz, dossiervoering, hygiëne en medicatieveiligheid
2. Intercollegiale toetsing op dossiervoering door wijkverpleegkundigen heeft voor het eerst plaatsgevonden. Wijkverpleegkundigen hebben bij collega's cliëntdossiers beoordeeld op het gebied van rechtmatigheid, doelmatigheid en kwaliteit
3. De nieuwe kwaliteitsvisie van De Zorgcirkel is vastgesteld en gedeeld met de beide andere partners in het zogenoemde 'lerend netwerk' in het kader van het Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg: Zorgbalans en Omring
4. Het kwaliteitsplan 2019 is opgesteld, waarbij plannen en wensen bij alle locaties opgehaald zijn en cliënten(vertegenwoordigers) en medewerkers nadrukkelijk meegedacht hebben. Dit plan is ook in het lerend netwerk besproken.
5. In het kwaliteitsberaad zijn relevante ontwikkelingen op het gebied van kwaliteit besproken, zoals de Kwaliteitskaders Verpleeghuiszorg en Wijkverpleging. Deelnemers aan het kwaliteitsberaad zijn: bestuurder, manager K&V, kwaliteitsfunctionaris, vertegenwoordiger van de regioteams, vertegenwoordigers van ondernemingsraad (OR), centrale cliëntenraad (CCR), VVAR en vakgroepen
6. Het lerend netwerk heeft wederom het Kwalifestival georganiseerd. Medewerkers, cliëntenraden en vrijwilligers van de drie organisaties konden ervaringen uitwisselen en elkaar inspireren tijdens verschillende workshops. Centraal stonden de thema's: reisgezelschap/informele zorg, onvrijwillige zorg, palliatieve zorg en de zoektocht naar personeel
7. Het kwaliteitsverslag is besproken met vertegenwoordigers van de vakgroepen, de VVAR en de CCR en wordt besproken in het lerend netwerk, om zo met elkaar van gedachten te wisselen over wat in 2018 bereikt is en wat in 2019-2020 extra aandacht vraagt
8. De werkgroep 'risicomanagement' is gestart en heeft de belangrijkste risico's voor De Zorgcirkel in kaart gebracht
9. Het kwaliteitsmanagementsysteem van De Zorgcirkel is operationeel en in 2018 opnieuw HKZ-gecertificeerd. Dit systeem helpt ons bij het continu leren en verbeteren. Begin 2018 is het vernieuwde kwaliteitshandboek (de Cirkelgids) online gegaan en vervolgens grondig opgeschoond. Documenten die niet meer up-to-date waren, zijn aangepast of verwijderd.

Klachten

De Zorgcirkel kent een klachtenregeling. Daarin zijn laagdrempelige opvang en bemiddeling belegd bij klachtenfunctionarissen en de klachtenbehandeling gebeurt door de interne klachtencommissie (met een onafhankelijk voorzitter en zowel in- als externe leden). Voor klachten in het kader van de Wet Bopz kan worden teruggevallen op de externe klachtencommissie van Facit. De Zorgcirkel is ook aangesloten bij de landelijke Geschillencommissie Verpleging, Verzorging en Geboortezorg. In 2019 wordt de klachtenregeling geëvalueerd, om te zien of deze door zowel cliënten en familie als medewerkers en de organisatie als prettig en nuttig wordt ervaren.

Klachtenfunctionaris

In 2018 bemiddelden de twee klachtenfunctionarissen bij 27 klachten, waarvan vier in 2017 zijn ontvangen. Bij drie van de klachten is direct of op de achtergrond een advocaat betrokken.

Het merendeel van de klachten (17) ging over kwaliteit van zorg en behandeling en bejegening. Drie van deze klachten betroffen een (door de klagers ervaren) groot aantal verschillende zorgverleners aan wie de cliënt de te leveren zorg steeds weer opnieuw moet uitleggen.

In drie gevallen werd geklaagd over het niet beschikbaar zijn van inzage in het elektronisch cliëntdossier (ECD). Bij twee andere casussen was dit niet de focus van de klacht, maar bleek het wel gewenst om inzage in het ECD te hebben. In drie gevallen speelde op de achtergrond een verschil van inzicht tussen familie en team over de zorg.

Met name bij het eerstelijns verblijf (ELV) bleek de overdracht van zorginhoudelijke informatie een belangrijke reden om een klacht in te dienen. Bij de geriatrische revalidatiezorg ging het met name om onvoldoende vertrouwen in de aandacht die de zorgverleners hadden voor de specifieke beperkingen van revalidanten.

Klachtencommissie

De klachtencommissie heeft in 2018 van 32 personen 39 klachten ontvangen. In 2017 waren dit 41 personen en 52 klachten. Van de in 2018 ontvangen klachten nam de klachtencommissie zeven klachten van drie personen in behandeling. In 2017 waren dit 17 klachten van zes personen. De overige klachten zijn na een gesprek of een volledige intake belegd in de lijn (17), bij de klachtenfunctionaris (14) en bij de raad van bestuur (twee).

Eén klacht is in 2018 gegrond verklaard, bij twee klachten is de klacht in verband met mediation ingetrokken. Twee klachten zijn niet ontvankelijk verklaard en over vier klachten van één persoon volgt in 2019 een advies van de klachtencommissie.

De klachten in 2018 gingen onder andere over:

- attitude en betrokkenheid van medewerkers
- ontbreken van een aanspreekpunt of manager om de (klacht)situatie mee te bespreken
- onvoldoende aandacht voor de specifieke zorgvraag van de cliënt
- onvoldoende zorg en toezicht, onveiligheid, mogelijk door onvoldoende (zorg)personeel
- inadequate opvolging van de alarmering
- hygiëne
- organisatorische problematiek.

Geschillencommissie

In het verslagjaar zijn geen klachten over De Zorgcirkel bij de Geschillencommissie Verpleging, Verzorging en Geboortezorg ingediend.

Toezicht IGJ

Op 10 juli 2018 heeft de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ) een bezoek gebracht aan locatie De Keern in Landsmeer, naar aanleiding van een aanvraag voor aanmerking in het kader van de Wet Bopz. Op basis van de ontvangen documenten en het bezoek acht de IGJ voldoende waarborgen aanwezig voor een verantwoorde (onvrijwillige) opnemings, behandeling, verpleging en verblijf van ouderen met een psychogeriatrische stoornis.

Op 21 september 2018 bracht IGJ een kort aangekondigd bezoek aan de thuiszorg Purmerend (ambulant team) in het kader van de pilot 'toetsen van verbetermaatregelen'.

Op basis van het bezoek en de ontvangen documenten heeft de IGJ geconstateerd dat een deel van de getoetste verbetermaatregelen grotendeels niet (aantoonbaar) is uitgevoerd. De IGJ heeft nog onvoldoende vertrouwen in de wijze waarop de verbetermaatregelen gebruikt zijn om de kwaliteit en veiligheid van zorg binnen De Zorgcirkel te verbeteren. De IGJ heeft daarom De Zorgcirkel verzocht vóór 18 april 2019 een resultaatverslag aan te leveren. De verbetermaatregelen zijn intern uitgezet en de afdeling K&V monitort de uitvoering van de maatregelen.

3. Cliënten en hun reisgezelschap

3.1 Behoefte cliënt centraal

Persoonsgerichte zorg en persoonsgericht werken

In hoofdstuk 2 hebben we onze visie op persoonsgerichte zorg en persoonsgericht werken uiteengezet. In dit hoofdstuk beschrijven we hoe we hieraan in 2018 concreet invulling hebben gegeven.

Persoonsgericht werken (PGW) is verder ingevoerd, met name bij mensen met dementie. Een aantal medewerkers is opgeleid als 'mapper' om het instrument 'mapping' voor een duurzame borging van PGW overal te kunnen inzetten. Mapping is een methode om de kwaliteit van het dagelijkse leven van mensen met dementie te meten. De mapper (observant) brengt de persoonlijke ervaringen en behoeften van mensen met dementie in kaart en koppelt zijn observaties en bevindingen terug aan zorgmedewerkers en mantelzorgers. Naast mappers zijn 'backpackers' actief. Zij ondersteunen en inspireren hun collega's op de locaties bij het maken van de vertaalslag van PGW naar de praktijk.

Zo zijn bijvoorbeeld in de regio Egmond-Heiloo de huishoudelijk medewerkers van alle locaties getraind door een backpacker, samen met het hoofd hoteldienst. De backpacker werkt ook samen met de medewerkers om PGW beter te verwoorden in de zorgleefplannen. Per locatie is een dossieraudit uitgevoerd om de mate waarin PGW terugkomt in het ECD te toetsen. Verder heeft het team welzijn (de activiteitenbegeleiders van alle locaties) zich verdiept in PGZ en hoe de behoeften van de cliënt leidend zijn bij activiteiten en dagbesteding.

Op locatie De Amberhof in Heiloo is een mapping uitgevoerd in het kader van het Namaste-programma dat de regio Egmond-Heiloo op de gesloten afdelingen uitvoert. Namaste Care is een Amerikaans zorgprogramma dat zich richt op de levenskwaliteit van verpleeghuisbewoners met ernstige dementie en hun naasten. Contact hebben staat centraal, bijvoorbeeld door aanraking of door iets samen te doen. De nieuw aan te stellen Namaste-'ambassadeur' start in maart 2019.

Ook in de regio Alkmaar is gestart met het aanpassen van de zorgleefplannen op basis van de behoeften van de cliënten. Gestart is met een vernieuwd multidisciplinair overleg (MDO) op basis van het zogeheten 'verrijkte model': met ondersteuning van de backpacker is het MDO meer gericht op de behoeften van de cliënten. Per januari 2019 zal een backpacker bij het MDO aanwezig zijn. Op de locatie De Mieuwijdt hebben zorgmedewerkers de cursus PGW gevolgd en hebben enkele interdisciplinaire overleggen plaatsgevonden.

Medewerkers en vrijwilligers van locatie De Vleugels zijn begonnen met een online scholing in het kader van 'Samen dementievriendelijk'. De verwachting is dat zij in de eerste helft van 2019 het certificaat voor deze scholing ontvangen. 'Samen dementievriendelijk' is een initiatief van Alzheimer Nederland, pensioenuitvoeringsorganisatie PGGM en het ministerie van VWS en is onderdeel van het nationale Deltaplan Dementie.

Eten & drinken

In 2017 heeft een extern onafhankelijk adviesbureau (JRM Food & Facilities bv) onderzoek gedaan naar en geadviseerd over toekomstscenario's voor de locaties



van De Zorgcirkel en de Cirkeldis: de productiekeuken van De Zorgcirkel. De scenario's zijn gebaseerd op de visie op eten & drinken. Op basis van het rapport van JRM is gekozen voor twee scenario's: het optimaliseren van het huidige concept en het substantieel vergroten van het productievolume van de Cirkeldis. De projectgroep eten & drinken is vervolgens aan de slag gegaan met de aanbevelingen uit het rapport en de uitwerking van de visie op eten & drinken.

Vanwege de omvang en complexiteit van dit traject en het belang van een breed draagvlak voor de noodzakelijke veranderingen, is de projectgroep eten & drinken in het verslagjaar vervangen door een regiegroep en acht resultaatgroepen. Zo is de resultaatgroep 'Goed opgediend' aan de slag gegaan met het opstellen van richtlijnen om ambiance, sfeer, gastvrijheid en werkwijze te verbeteren. De resultaatgroep 'Koken met groepen' heeft bijvoorbeeld de mogelijkheid onderzocht om samen met cliënten te koken en hiervoor richtlijnen opgesteld. De resultaatgroepen ronden in de eerste helft van 2019 hun opdracht af.

Een aantal externe partijen heeft interesse getoond in een mogelijke samenwerking met de Cirkeldis. In 2019 krijgt het onderzoek naar mogelijke samenwerkingspartners een vervolg.

Per september is de culinair adviseur gestart: een nieuwe functie in De Zorgcirkel. De culinair adviseur is dagelijks op locaties en ondersteunt, adviseert, instrueert en begeleidt medewerkers in regiokeukens en op afdelingen bij het zo optimaal mogelijk af-bereiden en opdienen van de maaltijden. Ook geeft hij adviezen over voedselveiligheid en is hij aanwezig bij het overleg met de cliëntenraden, de menucommissies en de hoofden hoteldienst als het gaat over eten en drinken.

Palliatieve zorg

Een werkgroep heeft het verouderde beleid palliatieve zorg geactualiseerd op basis van onder andere het Kwaliteitskader Palliatieve Zorg uit 2017. In 2019 vindt afronding van het beleid plaats, inclusief een scholingsplan. Daarbij zal afstemming plaatsvinden met het lerend netwerk, waar palliatieve zorg een van de thema's is. Ook zijn er initiatieven op het gebied van palliatieve zorg in de regio's. Zo heeft de regio Egmond-Heiloo een mobiel verpleegkundig team in de thuiszorg voorbereid, dat technische (palliatieve) handelingen 24/7 kan uitvoeren.

3.2 Een sterker reisgezelschap voor de cliënt

Het reisgezelschap is een netwerk waarop de cliënt structureel kan terugvallen, zoals gelijkgestemden of mensen uit de buurt. Wanneer mensen ouder worden, is het netwerk of de cirkel van vertrouwde mensen veelal kwetsbaar en kleiner geworden. De Zorgcirkel wil deze cirkel versterken en vergroten met nieuw reisgezelschap, als aanvulling op mantelzorgers. Door het toenemende aantal ouderen en de personele krapte is dit een urgent vraagstuk.

De rol die De Zorgcirkel bij het versterken van het reisgezelschap voor zichzelf ziet, bestaat uit signaleren en nemen van de regie. Samen met lokale en regionale partners gaan we op zoek naar manieren om het reisgezelschap te versterken en bij te dragen aan wijken waar mensen naar elkaar omkijken. Het belang van het reisgezelschap, onder meer bij het signaleren en verminderen van eenzaamheid, is ook onderkend door de minister van VWS, Hugo de Jonge. Dat blijkt onder andere uit het Pact voor de ouderenzorg van 8 maart 2018.

Het thema 'Een sterker reisgezelschap voor de cliënt' (een van de strategiekaarten van De Zorgcirkel) sluit aan op een van de thema's van het lerend netwerk: informele zorg. In het lerend netwerk zijn rond-

om dit thema kennis en ervaring uitgewisseld. Ook is tijdens het Kwalfestival aandacht aan dit thema besteed.

In het kader van het reisgezelschap is in de regio Egmond-Heiloo een doorlopend programma gestart. Samen met theatermaakster, actrice, dramadocente en schrijfster Adelheid Roosen is een bijeenkomst voor het reisgezelschap georganiseerd. Ook is met het Alzheimercafé een theatervoorstelling over dit thema voorbereid, die begin 2019 zal plaatsvinden.

De afdeling K&V werkt met de vrijwilligersraad een vrijwilligerstevredenheidsonderzoek uit. De resultaten verwachten we in de eerste helft van 2019.

3.3 Wonen en zorg

Algemeen

Samen met partners ontwikkelt De Zorgcirkel woonvormen die bijdragen aan de gezondheid en vrijheid van cliënten. Het aantal ouderen en met name het aantal oudere ouderen neemt de komende jaren snel toe. Daarom is het een uitdaging voldoende passende huisvesting te realiseren: deels door nieuwbouw en deels door aanpassing van bestaande woningen.

De Zorgcirkel ziet het als haar taak om een centrale rol te spelen in de wijken en de buurten. De locaties van De Zorgcirkel willen het hart zijn van het verzorgingsgebied waarin zij actief zijn. Zij bieden zorg, begeleiding en ondersteuning binnen en buiten de muren.



SVP en MJOP

In het verslagjaar is het nieuwe strategisch vastgoedplan (SVP) vastgesteld. Dit plan is gebaseerd op de strategische koers en anticipeert op de ontwikkelingen in de komende jaren (2018-2023). In aansluiting op het SVP is het bijbehorende meerjaren onderhoudsplan (MJOP) vastgesteld en geactualiseerd. In het MJOP is het jaarlijks (preventief) onderhoud en het investeringsonderhoud voor 20 jaar opgenomen. Medio december is het budget voor de regio-onderhoud in kaart gebracht en per 2019 overgedragen aan de regio's.

Projecten

Na vaststelling van het SVP is een projectgroep gestart met de uitwerking voor de regio Purmerend. Voor een aantal scenario's is een plan opgesteld, inclusief financiële onderbouwing, om het vastgoed voor de regio Purmerend toekomstbestendig te maken. De vastgoedprojecten zullen in businesscases worden uitgewerkt.

In 2018 zijn ook vervolgstappen gezet in het kader van de 'proeftuin Purmerend' met de gemeente, het ziekenhuis en woningbouwcorporaties: een proeftuin voor nieuwe vormen van (keten)zorg voor ouderen. In maart is het medisch centrum Novawhere opgeleverd en in gebruik genomen. In juli vond de oplevering van de geheel gerenoveerde locatie De Keern in Landsmeer plaats en zijn de bewoners er naartoe verhuisd. Het ministerie van VWS heeft de aangevraagde Bopz-erkenning voor De Keern toegekend.

In mei is de woontoren van Amandelbloesem geopend. Daarin werkt De Zorgcirkel samen met de gemeente Zaanstad, Wormer Wonen, de Bloesem, Stichting MIES en andere welzijnspartijen. De Zorgcirkel huurt in deze woontoren vier woningen en verzorgt onder andere de bemiddeling voor het plaatsen van cliënten en de personenalarmering en levert de zorg.

In juni ondertekenden De Zorgcirkel, woningcorporaties Wooncompagnie en De Vooruitgang en de gemeente Edam-Volendam een samenwerkingsovereenkomst met betrekking tot het project Broeckbouw. De samenwerking leidt in 2020 tot een innovatief woonzorgconcept. Dat bestaat uit 40 tweekamerappartementen beschermd wonen voor mensen die zware zorg nodig hebben (waarvoor De Zorgcirkel de zorg gaat leveren), 60 driekamerappartementen 'wonen met een plus' en een wijk-ontmoetingsruimte in de wijk Broeckgouw.

Per januari 2019 is de huurovereenkomst met Wooncompagnie betreffende het wijksteunpunt De Horn in Schermerhorn beëindigd. Deze locatie paste niet langer past bij de visie van De Zorgcirkel. Ook was de vraag van de ouderen in Schermerhorn onvoldoende om de locatie rendabel te exploiteren.

Duurzaamheid

In 2017 heeft De Zorgcirkel de zogenoemde Green Deal getekend. Dit is een initiatief van de Rijksoverheid en het Milieuplatform Zorgsector (MPZ) om de bedrijfsvoering in de zorg te verduurzamen. De Zorgcirkel heeft zich aangesloten bij het MPZ dat de 'Milieuthermometer Zorg' hanteert: een certificeerbaar milieumanagementsysteem met een keurmerk (brons, zilver of goud). Dit duurzaamheidskeurmerk is te verkrijgen als de maatregelen zijn genomen die in de Milieuthermometer zijn beschreven. De Zorgcirkel voert het duurzaamheidsbeleid pragmatisch uit, in samenwerking met andere zorgorganisaties. In dat kader zijn en worden diverse maatregelen getroffen.

Op 11 juni vond de audit van locatie Torenerf in de Zaanstreek in het kader van de Green Deal plaats. Torenerf behaalde het bronzen milieukeurmerk. De locaties Gouwzee, Sint Nicolaashof en Kloosterhof (regio Edam-Volendam) hebben zich voorbereid op een audit in 2019.

Ook heeft De Zorgcirkel subsidies ontvangen voor het plaatsen van zonnepanelen op de daken van de locaties De Keern, Novawhere en Torenerf. Over de periode van 15 jaar (2018 tot 2033) De Zorgcirkel een vergoeding voor de geleverde zonne-energie. De zonnepanelen op de daken van de locaties De Keern en Torenerf zijn in het verslagjaar geplaatst.

In het kader van duurzaamheid werkt De Zorgcirkel tevens aan het beperken van zogenoemde 'swill' (organisch afval, zoals (gekookt) keukenafval en etensresten). Dit is een van de thema's in het eerdergenoemde project eten & drinken. Zo is het aantal menukeuzes beperkt en worden de maaltijden in bulk bij de locaties aangeleverd. De Cirkeldis werkt ook aan een duurzame maaltijdbereiding. Dit betreft zowel de kwaliteit van het eten als de productiemethode. Zo werkt de Cirkeldis met natuurlijke geur- en smaakstoffen.

In 2018 is een overeenkomst met HVC Alkmaar gesloten voor de aansluiting van locatie Westerhout op stadsverwarming. Daarmee gebruikt deze locatie groene warmte in plaats van aardgas. Het warmtenet wordt gevoed met warmte van de bio-energiecentrale van afval- en energiebedrijf HVC, waardoor HVC 100% duurzame warmte levert. Het levert een forse verduurzaming op: een vermindering van CO2-uitstoot van 1,35 miljoen kilo per jaar. Dit is te vergelijken met 450 benzineauto's die jaarlijks elk 20.000 kilometer rijden.

Voor De Zorgcirkel is duurzame mobiliteit een nog onontgonnen gebied, maar het biedt kansen bij een wagenpark dat bestaat uit een groot aantal auto's en bussen in eigendom. Het wagenparkbeheer is in 2018 onderzocht. Met de regio's worden hierover nadere afspraken gemaakt. Ook vindt onderzoek plaats naar de mate waarin de logistieke stromen kunnen worden verkort en hoe de distributie naar de locaties efficiënter en effectiever is te organiseren.

Voorts is het gebruik van e-bikes voor het vervoer van medewerkers tussen de locaties of voor woon-werkverkeer onderzocht, als alternatief voor het autogebruik. Gedurende vier maanden heeft een pilot met 22 e-bikes voor de thuiszorg plaatsgevonden, verdeeld over de regio's. De bedoeling is om overdag minder (eigen) auto's in te zetten, zodat we naast kostenbesparing ook een bijdrage leveren aan de reductie van de CO2-uitstoot. Bijkomend voordeel is dat we een gezonde mobiliteit en vitaliteit stimuleren.

Het scheiden van afvalstromen (papier, swill, glas, plastic en restafval) van de locaties van De Zorgcirkel gebeurt zoveel mogelijk aan de bron. Op basis van prijs en duurzaamheid is besloten het afvalbeheer per 1 april 2018 bij het Alkmaarse GP Groot onder te brengen. Dit levert een jaarlijkse besparing van circa € 75K op. In de eerste helft van 2019 start een pilot op de locatie Westerhout met zogeheten Sepa-Bins (een nieuw soort afvalbakken om diverse soorten afval effectiever te scheiden) in combinatie met vertrouwelijk papiercontainers, duurzame koffie- en koffiebekers/roerstaafjes en het groente-, fruit- en tuinafval.

Het printpapier van De Zorgcirkel is sinds 1 augustus 2018 vervangen door 100% gerecycled papier voorzien van een Europees milieucertificaat. Tevens wordt bij het printen automatisch dubbelzijdig en zwart geprint. Dit betekent minder verspilling van papier en inkt. Verder wordt de verlichting op de locaties vervangen door LED-verlichting, zowel vanuit cliëntbelang als in het kader van het duurzaamheidsbeleid. Ook zijn nieuwe duurzame stoffen voor de dienstkleeding getest, onder andere van Tencel (houtpulp van Eucalyptusbomen) in combinatie met katoen. In de eerste helft van 2019 kunnen de eerste bestellingen gedaan worden.

De Zorgcirkel heeft zich, samen met andere zorgorganisaties in Noord-Holland, aangesloten bij SAIN Zorginstellingen: een samenwerkingsverband voor gezamenlijke inkoop, waaronder inkoop op het gebied van afvalbeheer. Overigens is niet alleen de prijs belangrijk voor de contractkeuze, maar ook aspecten die te maken hebben met de Milieuthermometer. Te denken valt aan de logistieke verwerking, het

combineren van ritten tussen de locaties en het vervoer van verschillende afvalstromen tegelijkertijd. Ook wordt in SAIN-verband gekeken naar schoner rijdende vrachtwagens en het scheiden van de afvalstromen aan de bron.

3.4 Zorg thuis

Thuiszorg/wijkverpleging

In 2018 zijn diverse maatregelen genomen om de doelmatigheid van de thuiszorg/wijkverpleging te verbeteren en de productiviteit te verhogen. Waar mogelijk zetten we technische hulpmiddelen in, bekijken we welke zorg door naasten en vrijwilligers (informele zorg) geboden kan worden en plannen we (routes van) thuiszorgmedewerkers efficiënter in. Ook beogen we doelmatiger te worden door steeds opnieuw te starten vanuit de behoefte van de cliënt in plaats van een indicatie of een aanbod.



Verder zoeken we nieuwe, creatieve vormen van samenwerking tussen de thuiszorg/ wijkverpleging en de (Wmo-gefinancierde) huishoudelijke zorg. Zo is in de regio Alkmaar een pilot 'CombiHulp' gestart. Daarbij biedt de huishoudelijke hulp een combinatie van schoonmaak, begeleiding en (lichte) persoonlijke verzorging (zoals helpen met eten en douchen), onder supervisie van de wijkverpleging.

Omdat structurele verandering te bewerkstelligen is, is in december een regiegroep thuiszorg ingericht om op proces en resultaten te sturen. De regiegroep heeft een plan van aanpak 'Zorgcirkel Zorg Thuis!' opgesteld dat in 2019 wordt uitgevoerd.

FACT-VVT

In Purmerend is een pilot FACT-VVT gestart: een interdisciplinair team dat in geval van een crisis cliënten met psychogeriatrische problematiek in de eigen thuissituatie opvangt, stabiliseert en zo mogelijk een toekomstige crisis voorkomt. Het doel is dat cliënten hierdoor langer thuis blijven wonen, met passende begeleiding, en het aantal (crisis)opnames afneemt. In september is het team formeel van start gegaan, vooralsnog als pilot voor een half jaar. Na de pilotfase bekijken we in 2019 of het FACT-VVT bestaansrecht heeft. Bij een positieve uitkomst wordt onderzocht of dit team ook in andere regio's kan worden opgezet.

Kwetsbare thuiswonende ouderen

De Zorgcirkel wil de zorgvraag van thuiswonende kwetsbare ouderen beter tegemoetkomen en de specialistische extramurale en kortdurende intramurale voorzieningen voor deze ouderen vergroten en verbeteren. Dit heeft geleid tot het koersdocument 'kortdurende en specialistische zorg en behandeling voor thuiswonende kwetsbare ouderen'. Dit document is tot stand gekomen tussen mei en oktober 2018 op basis van deskresearch, diverse bijeenkomsten en gesprekken met medewerkers van De Zorgcirkel en enkele externe partners. De strategie is vertaald in de (meer)jaarplannen van de regio's.

Consulent

Met MEE & de Wering (een organisatie op het gebied van maatschappelijke dienstverlening en cliëntondersteuning in Noordwest-Holland) is in Alkmaar een pilot gestart met de inzet van een consulent voor vier uur per week. De consulent begeleidt de transfer van de revalidant naar huis, onder andere als het eigen netwerk van de revalidant tekortschiet en partijen uit het sociaal domein ingezet moeten worden of als de mantelzorger ondersteuning nodig heeft. De consulent kan ondersteuning bieden aan mensen die een CVA (beroerte) hebben gehad.

Symposium

In april heeft De Zorgcirkel een goed bezocht symposium 'Fysieke omgeving voor mensen met dementie' georganiseerd. Tijdens het symposium was er aandacht voor de verbinding tussen persoonsgerichte zorg en de fysieke omgeving voor mensen met dementie. Ook gaf een architect een lezing over de 'state of the art' fysieke omgeving voor mensen met dementie. Tevens presenteerde een architect de resultaten van haar promotieonderzoek aan de TU-Delft naar de beleving van bewoners, naasten en medewerkers op afbeeldingen van natuur, herkenbare omgeving en 'echt groen'. Het onderzoek is in nauwe samenwerking met De Zorgcirkel uitgevoerd en heeft plaatsgevonden in de locaties De Meermin, Torenerf en Saenden.

4. Medewerkers

4.1 Eigen kracht en nooit uitgeleerd

Behoeften medewerkers en transformationeel leiderschap

Onze medewerkers staan zeven dagen per week, 24 uur per dag klaar voor cliënten. Zij krijgen ruimte om in te spelen op de behoeften van de cliënt. Dat betekent dat we ook goed kijken naar de behoeften van onze medewerkers. Medewerkers van De Zorgcirkel zijn nooit uitgeleerd. We zijn een lerende organisatie en scheppen daarom voorwaarden voor individuen en teams om zich te kunnen ontwikkelen op een uitdagende en creatieve manier. We stimuleren kennisontwikkeling en -uitwisseling zodat we innovatief blijven in een veranderende omgeving.

Tijden van verandering vragen om grote aandacht voor ieders talent en om gebruik te maken van elkaars verschillen. Om de diversiteit en kwaliteit van onze medewerkers te kunnen benutten is nieuw leiderschap nodig. Daarom is in 2017 transformationeel leiderschap geïntroduceerd. Dat kenmerkt zich door aandacht voor individuele talenten, tolerantie voor verschillen tussen mensen en uitgaan van 'evenwaardigheid'. Ons leiderschap vraagt om een scherpe visie maar ook passie om die visie en de koers waar te maken. Een leider binnen De Zorgcirkel motiveert mensen door een persoonlijke benadering en inspiratie, daagt medewerkers uit, begrijpt de collectieve krachten in een team en heeft ook aandacht voor individuele behoeften.

Leiderschap

In 2018 zijn alle leidinggevendenden geschoold om gesprekken te voeren in het kader van het nieuwe vitaliteitsbeleid, waarbij het gaat om aandacht voor de medewerker. Verder is een start gemaakt met training en scholing van leidinggevendenden op het gebied van capaciteit. Daarbij staat de vraag centraal hoe we komen tot een efficiëntere inzet van personeel, waarbij we rekening houden met de wensen van medewerkers in termen van een goede balans tussen werk en privé.

We bouwen voort op bestaande kracht en leggen de bevoegdheid en verantwoordelijkheid zo laag mogelijk in de organisatie. Dit kan leiden tot een andere invulling van de leidinggevende posities. In navolging van de regio Alkmaar is op meerdere plekken binnen De Zorgcirkel het aantal zorgmanagers bijvoorbeeld verminderd, met meer bevoegdheden in de teams en een grotere 'span of support' van de nieuwe leidinggevendenden ('zorgmanagers plus').



In het verslagjaar zijn ook leiderschapsprogramma's voorbereid die in 2019 van start gaan: een doorlopend management development-programma (MD) voor leidinggevend en een programma persoonlijk leiderschap dat gericht is op zelfontwikkeling van medewerkers.

Opleiding en scholing

In januari is het Leerplein 'live' gegaan: een leermanagementsysteem met een digitaal ontwikkeld-systeem en een breed scala aan scholings- en ontwikkelingsmogelijkheden. De naam 'Leerplein' is gekozen om te benadrukken dat het niet zozeer om een systeem gaat, maar om een digitale omgeving waar de medewerker zichzelf kan ontwikkelen. Alle zorgprofessionals zijn in het systeem opgenomen. Zij zijn zelf verantwoordelijk voor het bijhouden van hun bevoegd- en bekwaamheden. Op een later moment zal fase 2 starten, waarin steeds meer medewerkers van De Zorgcirkel toegang tot dit systeem krijgen. Dan zullen we ook meer modules aan het Leerplein toevoegen, bijvoorbeeld over gegevensbescherming.

Het afgelopen jaar zijn binnen De Zorgcirkel naast de reguliere opleidingstrajecten voor helpende, verzorgende IG (individuele gezondheidszorg) en verpleegkundige, verschillende nieuwe opleidingstrajecten gestart. Zo is in januari de opleiding verzorgende IG via Oppstap begonnen. Oppstap is een particuliere onderwijsinstelling die zorg en welzijnsopleidingen van niveau 2 tot en met niveau 4 verzorgt. Deze verkorte trajecten in de praktijk spreken leidinggevend en medewerkers aan, waardoor de vraag naar deze opleidingsvariant gegroeid is.

Daarnaast leiden we ook op bij de ROC's. Twee keer per jaar starten daar de zorgopleidingen. Aan de hand van interne aanmeldingen en externe werving en selectie worden de leerlingformaties ingevuld en gaan deze kandidaten meestal naar het Regio College in Zaandam of het Horizon College in Alkmaar.

In de praktijk blijkt er, naast zorgopleidingen, ook behoefte te zijn aan opleidingen vanuit welzijnspectief. De zogenoemde 'maatschappelijke zorg-opleiding' (MZ) speelt daar op in. Deze opleiding kan gevolgd worden bij de ROC's en via Oppstap, op niveaus 3 en 4. Daarnaast is het mogelijk de opleiding te combineren met een zorgopleiding (dubbeldiplomering). Zo is er de verzorgende IG/MZ en de verpleegkundige/MZ. Door deze variant aan te bieden krijgen organisaties meer opties en zijn de studenten na diplomering twee diploma's rijker en breder inzetbaar in de praktijk.

HBO-v

In 2016 zijn we gestart met het opleiden van verpleegkundigen (interne medewerkers) naar niveau 6. Inmiddels volgen drie groepen dit opleidingstraject bij onderwijsinstelling NCOI. Ook is een aantal medewerkers zonder verpleegkundige maar met een HBO-achtergrond ingestroomd. Deze trend zet zich voort. Voor zij-instromers zijn er meer mogelijkheden om in te stromen in de trajecten HBO-v (verpleegkunde).

Waar we in de praktijk tegenaan liepen was het begeleidingsaspect van deze studenten. Na meerdere evaluaties met NCOI is besloten om andere opleidingstrajecten bij andere aanbieders te verkennen. Dit heeft ertoe geleid dat in september een aantal medewerkers (verpleegkundigen niveau 4) bij Hogeschool Inholland is ingeschreven voor de HBO-v deeltijd flexibel. Dit opleidingstraject biedt meer begeleiding vanuit de school in de vorm van een leercoach die in samenwerking met de praktijk de leerling wat betreft beroepshouding begeleidt en beoordeelt. Vanaf februari 2019 zijn ook zij-instromers welkom zich aan te melden voor dit opleidingstraject.

Geneeskundig specialist en GZ psycholoog

De Zorgcirkel heeft een erkenning voor de opleidingen 'geneeskundig specialist' en 'GZ psycholoog'. Naast het bijhouden van de jaarlijks verplichte accreditatie voor alle BIG- geregistreerde artsen en verpleegkundigen (Wet Beroepen in de Individuele Gezondheidszorg), is de vakgroep specialisten ouderengeneeskunde gevisiteerd door de beroepsvereniging Verenso.

De visitatoren hebben gekeken naar de wijze waarop de vakgroep werkt en het vak bijhoudt. Geconstateerd is dat veel goed loopt en adviezen zijn gegeven over hoe een aantal zaken efficiënter te organiseren is. De adviezen zijn verwerkt in een plan waaraan de vakgroep de komende jaren uitvoering geeft. In 2018 hebben vier specialisten ouderengeneeskunde de kaderopleiding afgerond: twee de kaderopleiding eerste lijn, één de kaderopleiding psychogeriatric en één de kaderopleiding geriatrische revalidatie.

Voor de psychologen geldt dat 'dakpansgewijs' voor GZ-psycholoog wordt opgeleid: elk jaar start een nieuwe opleiding. Eén psycholoog had eind 2018 de opleiding bijna afgerond en een andere psycholoog is in september 2018 met de opleiding gestart.

Ontwikkelgesprekken

In het verslagjaar zijn de voorbereidingen getroffen voor de invoering in 2019 van ontwikkelgesprekken, naast functioneringsgesprekken. De bedoeling is dat alle medewerkers met ingang van 2019 jaarlijks altemin één ontwikkel- en functioneringsgesprek voeren.

Regiogames

In september hebben de eerste 'Zorgcirkel Regiogames' plaatsgevonden, georganiseerd door de regio Egmond-Heiloo, op de locaties in Egmond aan Zee: een sport- en speldag voor medewerkers van De Zorgcirkel, afgesloten met een feest. De dag was een succes en zal volgend jaar weer worden georganiseerd, door een andere regio.

Sociaal Plan

De nieuwe 'Regeling Sociaal Plan De Zorgcirkel 01-08-2018 t/m 31-07-2020' is begin september door de raad van bestuur en werknemersorganisaties getekend. Het nieuwe Sociaal Plan vervangt het Sociaal Plan 2013-2017 dat sinds 1 januari 2018 tweemaal was verlengd tot de inwerkingtreding van het nieuwe Sociaal Plan.

Klokkenluidersregeling

Een nieuwe klokkenluidersregeling is vastgesteld. Deze is in de plaats gekomen van de verouderde regeling van mei 2014. Een externe vertrouwenspersoon integriteit is aangesteld naast de (tevens externe) vertrouwenspersoon ongewenst gedrag. Medewerkers zijn via de nieuwsbrief geïnformeerd over de nieuwe regeling en de rol van beide vertrouwenspersonen.

Procedure tuchtklachten

Als een tuchtklacht tegen een bij De Zorgcirkel werkzame BIG-geregistreerde zorgverlener wordt ingediend, kan dat voor hem/haar ingrijpende gevolgen hebben: emotioneel, psychisch, juridisch, professioneel en anderszins. Het is belangrijk dat als een dergelijke situatie zich voordoet, er niet alleen aandacht is voor de klager, maar juist ook voor de zorgverlener. De zorgverlener dient de benodigde steun en begeleiding te krijgen. Ook is het van belang dat hij geïnformeerd is over de te volgen procedure, stappen zorgvuldig worden gezet en rollen duidelijk zijn. Dat geldt overigens ook voor andere bij de tuchtklacht betrokkenen, zoals de leidinggevende en collega's uit het team en/of de vakgroep. Daarom is een procedure met betrekking tot tuchtklachten opgesteld.

4.2 Voldoende inzetbare en deskundige medewerkers

Arbeidsmarktstrategie

Nederland vergrijst, steeds meer ouderen wonen op hoge leeftijd nog thuis en de complexiteit van de zorg neemt toe. Het aantal moeilijk vervulbare vacatures blijft gestaag groeien. De instroom van medewerkers blijft achter bij de vraag en de uitstroom van medewerkers is hoog; de zorgsector heeft last van krapte op de arbeidsmarkt. Dat dit ook geldt voor De Zorgcirkel blijkt uit het grote aantal openstaande vacatures.

De overheid heeft gelden vrijgemaakt om de sector meer aandacht en aantrekkingskracht te geven. Ook brancheorganisatie ActiZ en de regionale samenwerkingsverbanden SIGRA en ZWplus (een samenwerkingsverband van twaalf organisaties in zorg en welzijn in de regio Noord-Holland Noord, die samenwerken op het gebied van arbeidsmarkt en onderwijs) zijn hiermee bezig. Diverse initiatieven worden genomen, onder meer gericht op het verbeteren van het imago van de ouderenzorg en het vergroten van het aantal opleidingsplaatsen.

De Zorgcirkel kan en wil daarin niet achterblijven en heeft een arbeidsmarktstrategie ontwikkeld. Daarin is rekening gehouden met de landelijke en regionale dynamiek en komt een duidelijke Zorgcirkelpropositie naar voren. De arbeidsmarktstrategie is gericht op:

- Behouden van het huidige zorgpersoneel
- Vergroten van de instroom van medewerkers
- Verbeteren van de kwaliteit van medewerkers
- Verminderen van de zorgafhankelijkheid van medewerkers
- Anders inzetten van medewerkers
- Aandacht voor vitaliteit, vergrijzing en diversiteit van medewerkers
- Strategische personeelsplanning.

Proeftuinen

Ter uitvoering van de arbeidsmarktconvenanten Noord-Holland Noord en Zaanstreek/ Waterland is in januari het programma 'Arbeidsmarkt en Innoverend Leren in Zorg & Welzijn' gestart dat tot 2020 doorloopt. In het kader van dat programma is onder andere de 'proeftuin arbeidsmarkt' in oktober in de regio Zaanstreek van start gegaan met een succesvolle inspiratiebijeenkomst. Op de locaties Torenerf en Saenden zijn 27 studenten (zij-instromers) begonnen met een zorgopleiding. Door co-creatie met het Regio College en OPPstap is het mogelijk om de zij-instromers voor verschillende niveaus (2, 3 en 4) op te leiden in de praktijk. Deze manier van innoverend leren/werken gaan we in 2019 ook in de regio's Alkmaar (eerste helft 2019) en Edam-Volendam (april 2019) invoeren. De inspiratiedag die in november in locatie Westerhout in Alkmaar plaatsvond, heeft geleid tot een selectie van 17 kandidaten.

Verder is in de regio Edam-Volendam, samen met OPPstap, een eerste lesgroep voor helpende voorbereid. Voor de afdelingen met zorg voor mensen met dementie worden ook medewerkers met een andere dan de gebruikelijke opleiding geworven, zoals de opleiding sociaal pedagogisch werk, sociaal pedagogische hulpverlening of welzijnsopleidingen.

Skillsakkoord

De Zorgcirkel is op 14 december door ondertekening van het Regionaal Skillsakkoord toegetreden tot de community House of Skills Metropoolregio Amsterdam. Daarmee draagt De Zorgcirkel, samen met een groot aantal andere zorgorganisaties, gemeenten, ministeries en onderwijsinstellingen, bij aan het realiseren van een meer op 'skills' (vaardigheden) georiënteerde arbeidsmarkt. In die arbeidsmarkt is een

leven lang ontwikkelen gemeengoed en wordt duurzame inzetbaarheid gerealiseerd. Het gaat daarbij niet alleen om het behalen van een diploma, maar juist ook om het aanleren en ontwikkelen van skills. De Zorgcirkel vindt het belangrijk dat medewerkers die voor de zorg worden opgeleid met de juiste skills aan het werk gaan. In het kader van het Skillsakkoord neemt De Zorgcirkel deel aan de volgende drie 'innovatiedeals' van het House of Skills:

1. Optimaliseren van het selectieproces van zij-instromers, om uitval gedurende de opleiding te verminderen of te voorkomen
2. Ontwikkelen van een professionaliseringstraject voor werkbegeleiders, vooral noodzakelijk door de enorme toename van 'zorgstudenten'
3. Voorbereiden van een aanvraag bij het Europees Sociaal Fonds in het kader van Boeien en Binden, Werkplezier en Vitaliteit.

Werving en selectie

Voor de online werving van medewerkers is de procedure verbeterd. Daardoor worden vacatures sneller geplaatst. Naast offline acties is met inzet van betaalde online campagnes op social media een grotere potentiële doelgroep bereikt. Dit heeft geleid tot meer sollicitanten. Andere manieren waarop actie is genomen op het gebied van werving en zichtbaarheid, zijn bijvoorbeeld een YouTube-filmpje en wervingsborden langs de kant van de weg. Ook participeerde De Zorgcirkel in de landelijke IKZORG-campagne. Medewerkers van De Zorgcirkel vertellen daarin waarom zij hun werk zo leuk vinden. Hun portretten en verhalen zijn een vast onderdeel van arbeidsmarktcommunicatie om werken in de zorg en bij De Zorgcirkel te promoten. Ze zijn ambassadeur voor onze organisatie en de branche.

Eind 2018 zijn de voorbereidingen getroffen voor een afdeling recruitment die begin 2019 start. Daarmee zal meer aandacht uitgaan naar het werven en selecteren van nieuwe medewerkers.

Loopbaanloket

De voorbereidingen zijn getroffen voor de start van een loopbaanloket in april 2019. Niet alleen voor de begeleiding van boventallige medewerkers, maar ook voor de begeleiding van medewerkers met een vrijwillige loopbaanwens. De krappe arbeidsmarkt maakt dat het binden en boeien van onze medewerkers heel belangrijk is. Door aandacht te besteden aan de (door)ontwikkeling van de kwaliteiten van onze medewerkers voorzien wij ook in de ontwikkelingsbehoefte. Dat leidt tot behoud van medewerkers. Tevens versterken we door aandacht voor mobiliteit onze positie als goede werkgever in de regio.

Traineeprogramma

De Zorgcirkel, Omring en Zorgbalans (het lerend netwerk), hebben samen met adviesbureau Common Eye een traineeprogramma voorbereid. Hiermee beogen zij het proces van verandering en samenwerking in en rondom de drie organisaties te versnellen en te versterken. Dit gebeurt door middel van de inzet van zes recent afgestudeerde studenten die een universitaire masteropleiding hebben afgerond op het gebied van onder andere gezondheidswetenschappen, zorgmanagement, geneeskunde, bedrijfseconomie en bestuurskunde. De trainees zijn begin 2019 begonnen. Coaching en begeleiding gebeuren door Common Eye, Twynstra Gudde en eigen medewerkers.

Capaciteitsplanning

Het project 'Capaciteitsmanagement' is, met ondersteuning van bureau PlanMen, eind 2017 van start gegaan om het planningsproces te optimaliseren. Dit proces is kritisch tegen het licht gehouden om de werkdruk van medewerkers te verlagen en besparingen te realiseren. Het project liep door in 2018. In de eerste fase van dit grote project is een aantal eindproducten opgeleverd, waaronder een nieuw rooster-

beleid en een scholingsprogramma voor planners en leidinggevend. Ook is een tool ontwikkeld om de benodigde capaciteit te berekenen.

Verzuim en vitaliteitsbeleid

Een hoger verzuim leidt tot minder personele inzet. Het verlagen van het verzuim heeft grote prioriteit. Het nieuwe vitaliteitsbeleid is voor de zomer vastgesteld. Alle leidinggevend. zijn getraind. Gestart is met zogenoemde A-teams (aandachtsteams) waarbij de regiomanager, leidinggevend. , bedrijfsarts en de afdeling HR (Human Resources) gezamenlijk de onderliggende casuïstiek bespreken. Andere onderdelen van het vitaliteitsbeleid zijn preventie en duurzame inzetbaarheid.

Flexbureau en voorzieningspercentage

Op 31 december 2018 waren 211 medewerkers in dienst bij het flexbureau. Het merendeel van de medewerkers van het flexbureau betreft verzorgenden IG en helpenden.

Flexpool	Aantal medewerkers	Aantal fte
Regio Alkmaar	66	20,4
Regio Purmerend	84	31,1
Regio Edam-Volendam	24	4,7
Regio Zaanstreek	14	2,6
Regio Egmond-Heiloo	3	1,2
Algemeen	20	2
Totaal	211	62

Naast zorgpersoneel zet het flexbureau ook in toenemende mate medewerkers in die niet in directe zorgfuncties werkzaam zijn, zoals huiskamerassistenten en medewerkers huishouding en receptie. Het flexbureau volgt per flexpool het zogeheten voorzieningspercentage, om zicht te houden op de benodigde flexmedewerkers en om de flexpools in lijn met de vraag te laten groeien. Het voorzieningspercentage is 68,84% voor de extramurale zorg. Dat wil zeggen dat 68,84% van de vraag naar flexibele inzet ingevuld kon worden door de flexpool in plaats van door inhuur van uitzendkrachten (of geen inhuur). Voor de intramurale zorg was dit 78,72%.

5. Samenwerken met andere organisaties

Algemeen

De samenwerking met andere organisaties is belangrijk om invulling te geven aan de strategische koers van De Zorgcirkel. De Zorgcirkel werkt, mede in verband met de omvang van haar verzorgingsgebied, samen met een groot aantal organisaties. Onder andere met de zorgverzekeraars en -kantoren, de verschillende gemeenten in het verzorgingsgebied, huisartsen, woningcorporaties en welzijns- en zorgorganisaties, waaronder ziekenhuizen en VVT-instellingen (verpleging, verzorging en thuiszorg) in de verschillende regio's.

Andere samenwerkingspartners van De Zorgcirkel zijn bijvoorbeeld organisaties op het gebied van onderwijs, onderzoek en wetenschap. Verder werkt De Zorgcirkel samen in diverse ketens en professionele netwerken, zoals het Netwerk Dementie, het Netwerk Palliatieve Zorg, het CVA-netwerk (Cerebro Vasculair Accident: beroerte), ParkinsonNet, Claudicationet, het COPD-netwerk (Chronic Obstructive Pulmonary Disease) en bijvoorbeeld Kopzorg (kwaliteitskring van Logopedisten Noord-Holland). De Zorgcirkel is in 2018 ook lid geworden van het Nederlands Wijkverpleegkundig Genootschap, waarin twee wijkverpleegkundigen participeren.

Een aantal samenwerkingsverbanden en -partners is hiervoor al aan de orde gekomen, zoals de samenwerking met Omring en Zorgbalans in het kader van het 'lerend netwerk' op basis van het Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg en de samenwerking met de gemeente Edam-Volendam en twee woningcorporaties in het woon-zorgproject Broeckgouw. Hieronder benoemen we een aantal andere voorbeelden van samenwerking, zonder volledig te zijn:

Samenwerking revalidatiezorg

De Zorgcirkel en Omring werken intensief samen op het gebied van de geriatrische revalidatiezorg (GRZ). De samenwerking betreft het totale traject: van herstel in een topklinische revalidatielocatie tot het herstel thuis.

Op 9 april opende De Zorgcirkel samen met Omring een kortdurend herstelafdeling in het Purmerendse Waterlandziekenhuis (thans een locatie van het Dijklander Ziekenhuis). Deze afdeling heeft tien bedden voor cliënten met een ELV-indicatie (eerstelijns verblijf) hoog-complex. In december verhuisde de afdeling van de tweede naar de derde etage. De afdeling is nu naast het Transitorium gelegen en ruimer opgezet dan voorheen. Dit heeft onder andere als voordeel dat meer samenwerking kan plaatsvinden tussen de beide afdelingen. Er zijn plannen om ook een dergelijke afdeling in het Zaans Medisch Centrum (ZMC) te openen.

Om revalidanten nog beter te kunnen helpen bij hun revalidatie worden samenwerking, aansluiting en kennisdeling tussen de medische specialistische revalidatie (MSR) en de geriatrische revalidatiezorg steeds belangrijker. Om beter van elkaars expertise gebruik te kunnen maken en de samenwerking te bevorderen, hebben De Zorgcirkel en Omring (samen GRZPLUS) op 25 juni een samenwerkingsovereenkomst met Heliomare op het gebied van de revalidatiezorg ondertekend. Een projectleider is aangesteld en werkgroepen zijn aan de slag gegaan op de thema's 'cognitieve revalidatie', 'laag-belastbare patiënten met dwarslaesie' en 'meetbaar maken van effecten van de samenwerking'.

Met de Noordwest Ziekenhuisgroep, locatie Alkmaar, is een verkenning gestart naar de mogelijkheden van uitbreiding van ELV en ziekenhuis-verplaatste zorg. Ook met het Dijklander Ziekenhuis zijn afspraken gemaakt over ziekenhuis-verplaatste zorg: in 2019 start een heupherstelplan, waarbij de revalidant twee tot drie dagen na de operatie naar de GRZ van De Zorgcirkel gaat. De orthopeed bezoekt de revalidant zo vaak als nodig is.

Samenwerking met universiteit en hogeschool

De Zorgcirkel is lid van het Universitair Netwerk Ouderenzorg (UNO-VUmc) VU medisch centrum (thans Amsterdam UMC, locatie VUmc). Onderzoekers en zorgprofessionals verbinden wetenschappelijke kennis met de dagelijkse praktijk in de 25 aangesloten zorgorganisaties. Binnen het netwerk wordt antwoord gezocht op vragen uit de praktijk, bijvoorbeeld door wetenschappelijk onderzoek. De kennis uit dit onderzoek wordt gebruikt om de zorg te verbeteren. Zo dragen onderzoekers en zorgprofessionals bij aan de ontwikkeling van de ouderenzorg.

De Zorgcirkel en Omring (samen GRZPLUS) tekenden op 14 maart een convenant met de Hogeschool van Amsterdam (HvA) voor samenwerking op het gebied van paramedie, verpleegkunde en ICT. Een lector oefentherapie is vanuit de HvA verbonden aan GRZPLUS en de 'living labs'. Daarin ontwikkelen en toetsen onderzoekers en studenten samen met zorgprofessionals van GRZPLUS innovatieve ideeën voor de geriatrische revalidatiezorg. Studenten van de HvA zijn in september de eerste onderzoeken gestart: best practices GRZ, mogelijkheden C-Mill en activity trackers, trainingsmogelijkheden handfunctie en toepasbaarheid Holo-lens in relatie tot valpreventie. De onderzoeken vinden deels bij De Zorgcirkel, deels bij Omring plaats. Tevens lanceerde GRZPLUS een website: www.grzplus.nl.

Samenwerking met Topcare

De samenwerking met Stichting Topcare is verder verkend. Topcare heeft als doel de zorg binnen de verpleeghuissector voor Topcare-cliëntengroepen (onder andere GRZ) – en daarmee de kwaliteit van leven van de cliënten – continu te verbeteren. Om dit doel te bereiken zet Topcare zich in voor het ontwikkelen van een onderzoekscultuur in de langdurige zorg. Zorgorganisaties die voldoen aan de Topcare-criteria op het gebied van onder andere onderzoek, kennisdeling en samenwerking met cliënten, mantelzorgers en andere zorgverleners in de keten, ontvangen het Topcare-predicaat: waarborg voor de beste zorg. Het doel is dat de GRZ het Topcare-predicaat behaalt, na een proefvisite op 20 maart 2019.



Samenwerking acute zorg

Samen met de VVT-organisaties Evean, Magenta, Omring, Woonzorggroep Samen en de Noordwest Ziekenhuisgroep werkt De Zorgcirkel samen op het gebied van acute zorg voor kwetsbare ouderen. Sinds mei 2018 is er een centraal triageteam voor ELV-bedden en acute thuiszorg in de regio Alkmaar. Er is één centraal nummer voor de regio, waarbij De Zorgcirkel, Evean en Magenta rouleren. Per 2019 sluit ViVa! Zorggroep ook aan bij het triageteam.

De bedoeling is dat een dergelijke samenwerking in de (sub)acute ouderenzorg ook in de regio's Purmerend en Zaanstreek wordt opgezet. De expertise uit het Alkmaarse project wordt hierin meegenomen. In het verslagjaar heeft De Zorgcirkel hernieuwd aandacht gegeven aan de acute keten in die regio Zaanstreek, samen met het ZMC en Evean. Het traject richt zich op de verkeerde bed-problematiek en de juiste zorg op de juiste plaats. Onderzoek vindt plaats naar de haalbaarheid van een kortdurend herstelafdeling.

Samenwerking kwaliteit verpleeghuiszorg

Ook werkt De Zorgcirkel samen in projecten met andere VVT-organisaties in Noord-Holland aan verbetering van de kwaliteit van de zorg, zowel in woonzorglocaties als in de wijken. We maken voor de financiering gebruik van de aanvullende middelen voor de uitvoering van het programma Kwaliteit Verpleeghuiszorg.

In de regio Noord-Holland Noord, ondersteund door ZWplus/SIGRA, zijn tien projecten gestart. Alle VVT-organisaties die meewerken, delen hun resultaten en geleerde lessen uit de praktijk met elkaar. De Zorgcirkel participeert in de volgende projecten:

1. Project 'Leren is werken & Werken is leren'. Bij dit project staat de vraag centraal hoe we leerlingen, studenten en stagiaires beter of op een nieuwe manier kunnen begeleiden. De Zorgcirkel is de trekker van dit project.
2. Project 'Sociale benadering dementie' De ondersteuning van mensen met dementie is nog vaak op (medische) zorg gericht en speelt minder in op de psychologische en sociale domeinen. De bredere sociale benadering kan hierin verandering brengen
3. Project 'Technologische ontwikkelingen'. Het doel van dit project is om domotica structureel in te zetten om de (bewegings)vrijheid en autonomie van cliënten te vergroten.

Ook in het zuidelijke deel van De Zorgcirkel, de regio's Zaanstreek, Purmerend en Edam-Volendam, zijn voorbereidingen getroffen om in 2019 projecten te starten die de kwaliteit van zorg versterken. Deze projecten doen we samen met Evean, woonzorgorganisatie Pennemes-Mennistenerf te Zaandam, Stichting Wonen en Zorg Purmerend en de SIGRA:

1. Project 'Netwerk Dementie' over het versterken van de samenwerking tussen alle betrokken partijen, om beter te voldoen aan de groeiende behoefte
2. Project 'Netwerk Psychiatrie' voor het dichten van hiaten in de ouderenzorg bij onbegrepen gedrag, bijvoorbeeld veroorzaakt door psychiatrische ziektebeelden
3. Project 'Leren is werken & Werken is leren': hoe kunnen we leerlingen, studenten en stagiaires beter of op een nieuwe manier begeleiden.

Nog meer samenwerking

Andere voorbeelden van samenwerking zijn:

- De Zorgcirkel en Stichting Kinderopvang Den Helder tekenden een samenwerkingsovereenkomst om kinderopvang te organiseren in een van de locaties van De Zorgcirkel in Purmerend. Inmiddels is be-

sloten om in 2019 tijdelijk in locatie Jaap van Praag kinderopvang te vestigen, om de kinderopvang in 2022 definitief in de locatie Novawhere te huisvesten.

- Samen met Magenta Zorg organiseert De Zorgcirkel in de regio Egmond-Heiloo een opleiding gericht op thuiszorg. Ook zijn voorbereidingen getroffen om de sociale benadering samen op te pakken.
- Met Clup Welzijn organiseren we praktische cursussen voor de partners van mensen met dementie. Ook kunnen zij deelnemen aan de recreatieve activiteiten van Clup Welzijn, terwijl hun partner begeleiding krijgt in het ontmoetingscentrum.
- MondzorgPlus is een belangrijke partner die bijdraagt aan goede mondzorg. De tandarts en mondhygiëniste komen op locatie voor het behandelen van onze cliënten. Ook schoolt MondzorgPlus de verplegenden en verzorgenden in de dagelijkse mondzorg.
- De Zorgcirkel was in het verslagjaar lid van KISS (keep it simple and short): een netwerk van zorgbestuurders die van mening zijn dat wetten en regels in de zorg vereenvoudigd kunnen worden. In september vond de laatste KISS-bijeenkomst plaats en heeft KISS zichzelf opgeheven omdat doelen bereikt zijn en er veel ontwikkelingen gaande zijn die in lijn zijn met het gedachtengoed van KISS.
- Op het gebied van facilitaire diensten werkt De Zorgcirkel met veel leveranciers samen, zoals Rentex Floron (wasserij), SCA (sanitaire hygiëneproducten), Ecolab (reinigingsproducten en -systemen voor keukens), HSD (glazenbewassing), GP Groot (afvalverwerking) en SAIN: een inkoopverband met diverse andere instellingen.
- Met IVN (Instituut voor natuureducatie en duurzaamheid) wordt samengewerkt in het kader van het project 'Grijs, Groen & Gelukkig'. Op 19 maart vond in locatie De Meermin in Edam de aftrap plaats van dit project. De bedoeling van het project is om de zorg te 'vergroenen' in het belang van welzijn en gezondheid van cliënten, medewerkers, mantelzorgers en omwonenden van De Meermin. De projectgroep onderzoekt, met begeleiding van IVN, wat de mogelijkheden zijn voor 'groene' activiteiten. Ook wordt bekeken hoe omwonenden en buurtbewoners de tuin van deze locatie meer kunnen gebruiken.

6. Technologie helpt

Algemeen

Technologie steeds meer een integraal en strategisch onderdeel van de zorg. Daarbij nemen we de (gewenste) situatie steeds als uitgangspunt en bekijken we samen met cliënten en medewerkers wat ICT daaraan kan bijdragen. Met de inzet van techniek willen we ouderen zoveel mogelijk op hun eigen manier prettig laten wonen en leven en daarnaast tegelijk het werk van zorgmedewerkers leuker en makkelijker maken. In het verslagjaar is veel tijd gestoken in het voorbereiden van het 'Strategisch plan Innovatie, Informatievoorziening & ICT'. Ook zijn grote investeringen in technologie gedaan. Enkele belangrijke resultaten op het gebied van technologie komen hieronder aan de orde. Vanwege het toenemende belang van ICT, zullen we in het jaarverslag 2019 uitgebreider aandacht aan ICT besteden, waaronder (wijzigingen in) het applicatielandschap.

Leefcirkels

In januari zijn de zogenoemde 'leefcirkels' in de Volendamse locatie Gouwzee in gebruik genomen. Een leefcirkel is een afgebakend gedeelte van een gebouw of tuin waarbinnen bewoners met dementie maximale bewegingsvrijheid hebben, met gepaste veiligheid. Iedere bewoner heeft zijn eigen leefcirkel. Deze cirkel is geregistreerd in een digitaal pols-bandje dat de bewoner draagt. Vooraf is bepaald welke cirkel bij de bewoner past en welke deuren de bewoner met het bandje kan openen. Na aanleg van de tuin zullen er vier leefcirkels zijn.

VIOS

Onze droom is dat mensen met dementie zo lang mogelijk thuis kunnen wonen met behulp van het Video Incident Observatie Systeem (VIOS). Dat is een intelligente beeldherkenning waarbij met de expertise van een medewerker beoordeeld wordt of een cliënt hulp nodig heeft op het moment dat een alarm afgaat. De medewerker krijgt bij een alarm direct de cliënt in beeld en beoordeelt of zorg nodig is. We verwachten dat mensen door de inzet van het VIOS minder snel of niet naar een zorginstelling moeten verhuizen. En dat op termijn de gesloten afdeling verleden tijd is en bewoners niet meer achter 'gesloten deuren' hoeven te leven.

De Zorgcirkel, regio Egmond-Heiloo was – samen met Evean – in maart genomineerd voor de Challenge 'Verpleeghuizen van de Toekomst' van de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland in opdracht van VWS. Het doel van de challenge was om met nieuwe, bewezen effectieve technologie het werk van de medewerker aantrekkelijker te maken en de kwaliteit en veiligheid van zorg te vergroten. In dit kader is het VIOS op de locatie Prins Hendrik in Egmond in vijf appartementen van de afdeling Karveel geïnstalleerd.

Hoewel de regio de challenge niet heeft gewonnen, zijn we trots op wat met het VIOS is bereikt. We gaan door met de verdere invoering van deze werkwijze. Het VIOS is geëvalueerd: cliënten ervaren een betere nachtrust en medewerkers kunnen beter prioriteiten stellen. Verdere uitrol volgt in de eerste helft van 2019. Ook is een 'experience-omgeving' gemaakt in één van de opleidingslokalen waar de medewerkers van De Zorgcirkel, evenals externe partijen, kunnen leren hoe het VIOS te gebruiken is.

Cliëntportaal

Eind 2018 is in de regio's Alkmaar en Egmond-Heiloo een pilot met het cliëntportaal 'Mijn Caress' van

start gegaan, met twee teams uit de locatie Westerhout, een team uit Prins Hendrik en een thuiszorg-team van De Mieuwijd. Met het cliëntportaal kunnen de cliënt en diens familie het zorgdossier op ieder moment inzien op een computer, laptop, tablet of smartphone. Behalve de rapportages, kunnen ook de afspraken in een agenda bekeken worden. Ook kunnen zowel de cliënt en diens familie als het zorgteam berichten en foto's op het 'prikbord' plaatsen. De pilot loopt tot en met maart 2019. In april vindt een evaluatie plaats waarna bekeken wordt hoe het cliëntportaal verder is in te zetten binnen De Zorgcirkel.

Medido

In juli is een pilot 'Medido' gestart met alle thuiszorgteams uit de regio Edam-Volendam en drie thuiszorgteams uit de regio Purmerend. Medido is een medicijndispenser van Philips, met een volautomatisch uitgiftesysteem. Als de cliënt binnen de gestelde tijd de medicatie niet uitneemt gaat een signaal naar de thuiszorg, die vervolgens polshoogte neemt bij de cliënt. De cliënt krijgt daarmee de juiste medicatie op het juiste moment en behoudt zijn zelfstandigheid en de wijkverpleging komt alleen bij een signaal.

Outsourcing IT-beheer

Veel energie is gestoken in de voorbereiding van de uitbesteding van het technisch IT-beheer naar Open Line. De Zorgcirkel wordt hiermee 'ontzorgd' voor de beheersmatige/technische kant van IT waardoor we meer de focus kunnen leggen op verbeteringen en innovaties. In mei zijn de contracten met Open Line getekend. De migratie eind november is succesvol verlopen.

Informatiebeveiliging

Eveneens is veel aandacht besteed aan de voorbereiding op de Algemene Verordening Gegevensbescherming die vanaf 25 mei 2018 van toepassing is. De functionaris gegevensbescherming is aan de slag gegaan om ervoor te zorgen dat De Zorgcirkel aan de verplichtingen op het gebied van informatiebeveiliging voldoet. Zo zijn onder andere in de hele organisatie presentaties over dit onderwerp gegeven en is gewerkt aan het opzetten van een verwerkingsregister. Ook zijn verwerkersovereenkomsten afgesloten, is beleid met betrekking tot cameratoezicht voorbereid en zijn diverse acties in het kader van bewustwording ingezet.

Datawarehouse

In 2018 is het datawarehouse (DWH) van CPM4Care verder doorontwikkeld. De focus lag op de realisatie van stuurinformatie voor het capaciteitsmanagement. Het DWH zal in 2019 dashboards leveren waarmee teams zelf meer kunnen gaan sturen op het verbeteren van kwaliteit en bedrijfsvoering. De teamdashboards worden verder ontwikkeld in afstemming met zorgmanagers waarna pilotteams ze zullen testen. Parallel hieraan zijn vervolgstappen gezet in de ontmanteling van de Cognos-omgeving die steeds instabieler wordt. Ook is gewerkt aan beheerprocedures, de ontsluiting van het Leerplein en de integratie van de vastgoed- dashboards. Om de kwaliteit van de data en daarmee de rapportages te verbeteren is een 'Visie op inrichting en beheer van kostenplaatsen' vastgesteld.

WiFi

Na maanden van metingen en plannen, is in september 2017 gestart om te zorgen dat alle locaties WiFi hebben. Ziggo beheert het WiFi-netwerk op afstand. Op 2 juli 2018 is op de laatste locatie – Novawhere in Purmerend – WiFi beschikbaar gekomen.

E-mailverkeer

In juli zijn pilotteams gestart met ZIVVER: een systeem voor beveiligd e-mailverkeer. Hiermee kunnen medewerkers van De Zorgcirkel veilig informatie delen met externe relaties. De applicatie controleert

zelf of gevoelige informatie in de e-mail en/of bijlage naar externen wordt verstuurd en geeft een suggestie om de beveiliging aan te zetten. In oktober is feedback opgehaald bij de 40 pilotdeelnemers. ZIVVER gebruikt de feedback om aanpassingen te doen en het gebruikersgemak te verbeteren. Naar verwachting komt ZIVVER in de eerste helft van 2019 voor alle medewerkers van De Zorgcirkel beschikbaar.

KCC

Locatie Westerhout in Alkmaar is als laatste locatie van De Zorgcirkel op het Klant Contact Center (KCC) aangesloten. Daarmee komen de externe telefoongesprekken voor alle locaties nu bij het KCC binnen. Een projectplan 'Klantenservice' is opgesteld om de klantcontactprocessen te verbeteren. Naar verwachting is het project eind 2019 afgerond.

7. Bestuur, toezicht en medezeggenschap

7.1 Kader Goed Bestuur en Governancecode

Kader Toezicht op Goed Bestuur

Zorgaanbieders moeten goede, veilige, toegankelijke en betaalbare zorg leveren. De IGJ (Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd) en de NZa (Nederlandse Zorgautoriteit) zien daarop toe. Goed bestuur is daarbij een belangrijke factor. In het kader 'Toezicht op Goed Bestuur' (hierna: Kader Goed Bestuur) is vastgelegd wat IGJ en NZa onder 'goed bestuur' verstaan en wat zij verwachten van het bestuur en het interne toezicht van de zorgaanbieder. In de volgende hoofdstukken gaan we nader in op verschillende onderdelen van het Kader Goed Bestuur.

Governancecode

In het kader van bestuur en toezicht is naast het Kader Goed Bestuur ook de Governancecode Zorg 2017 van belang. De code is een instrument om de governance zo in te richten dat die bijdraagt aan het waarborgen van goede zorg, het realiseren van de maatschappelijke doelstelling en het maatschappelijk vertrouwen. De Zorgcirkel past de code toe.

In het verslagjaar zijn de statuten van Stichting De Zorgcirkel en de daarop gebaseerde reglementen van de raad van bestuur en de raad van toezicht geheel herzien en in lijn gebracht met de code en de nieuwe toezichtvisie. In aansluiting daarop zijn nieuwe reglementen voor de drie commissies van de raad van toezicht vastgesteld. Ook hebben raad van bestuur en raad van toezicht de op basis van de code vereiste conflictregeling getekend.

7.2 Raad van toezicht

Samenstelling

De raad van toezicht van De Zorgcirkel bestond op 31 december 2018 uit de volgende leden:

Naam	Aandachtsgebied / portefeuille	Functie	Nevenfunctie
De heer R.L. Vreeman (per 1 maart 2018)	Voorzitter	Voormalig waarnemend burgemeester Zaanstad	• Voorzitter Contractspelersfonds KNVB (CFK) • Voorzitter raad van toezicht OVO (openbaar voorgezet onderwijs) Zaanstad • Secretaris bestuur STAUN (Stichting Aandelen ARBO Unie) • Lid bestuur PARK (Expositieruimte) • Voorzitter Nederlandse IJshockeybond (NIJB) • Voorzitter raad van toezicht Avans Hogeschool • Lid Curatorium MCPM - Instituut Fysieke Veiligheid • Voorzitter Paritaire Commissie Aanpak Problematiek Chroom VI – Defensie

Naam	Aandachtsgebied / portefeuille	Functie	Nevenfunctie
			• Bestuurslid Stichting Berenschot Beheer • Lid raad van advies MZ Services en ABGL • Lid raad van commissarissen Willem II (voetbal)
De heer S. Brinkkemper (per 13 juli 2017)	Vernieuwing en digitalisering	Hoogleraar Organisatie en Informatie, Universiteit Utrecht	Directeur Brinkkemper Consulting
De heer B.F. Buys Ballot (per 13 juli 2017)	Zorg op nationaal niveau Voorzitter commissie kwaliteit en veiligheid (per 26 oktober 2017)	Adviseur in het publieke domein	
De heer R. van Eijbergen (per 13 juli 2017)	Gedragswetenschap, organisatieadvies en verandertrajecten Vicevoorzitter (per 19 april 2018)	• Hoogleraar Integriteit en Kwaliteit van organisaties, VU Amsterdam • Hoogleraar Organisatieverandering, School of Public Management, Universiteit Stellenbosch, Zuid-Afrika	• Bestuurslid Smith Magenit Platform Nederland • Voorzitter OPR, Samenwerkingsverband Passend Primair Onderwijs Amsterdam en Diemen • Lid Tuchtcommissie voor de financiële sector • Lid raad van toezicht IJburgcollege
Mevrouw N.A. Vermeulen (per 19 april 2018)	Financiën Voorzitter auditcommissie (per 17 mei 2018)	Vicepresident Operations College van Bestuur TU Delft	• Lid raad van toezicht Spaarne Gasthuis (en voorzitter auditcommissie) • Lid raad van toezicht Certe (tot 1 juli 2018) • Lid raad van commissarissen Dokterszorg Friesland
De heer G.P. Dral (per 19 april 2018)	Vastgoed Lid auditcommissie (per 17 mei 2018)	Voormalig bestuurder van ondernemingen	• Commissaris Kragten Herten Groep BV (advies- en ingenieursbranche), Roermond • Voorzitter raad van commissarissen JEA Holding BV (grafische industrie), Amsterdam

In 2018 zijn de volgende raad van toezichtleden afgetreden vanwege het einde van hun zittingstermijn: de heer P.C. Tange (1 maart), de heer J. Goedhart (19 april) en mevrouw M. van Graas-Beets (18 mei). Mevrouw J. Schouten-Burger heeft per 13 december de raad van toezicht verlaten, eveneens in verband met het einde van haar zittingstermijn.

In de vergadering van 19 april heeft de raad van toezicht de heer G.P. Dral benoemd als lid van de raad van toezicht met de portefeuille 'vastgoed' en de heer R. van Eijbergen als vicevoorzitter van de raad van toezicht in de plaats van de heer Goedhart. In de vergadering van 13 december is de heer H.R. Holtslag per 1 januari 2019 benoemd als lid van de raad van toezicht met de portefeuille 'kwaliteit en veiligheid' en als lid van de commissie kwaliteit en veiligheid in de plaats van mevrouw Schouten-Burger.

Deskundigheid

Conform het Kader Goed Bestuur zijn kwaliteit, veiligheid en compliance binnen de raad van toezicht belegd bij deskundige leden; alle leden hebben een of meer aandachtsgebieden/ portefeuilles. De portefeuille 'kwaliteit en veiligheid' is belegd bij de heer Buys Ballot en tot haar aftreden in december 2018 bij mevrouw Schouten-Burger. Het aandachtsgebied 'kwaliteit en veiligheid' is ook belegd bij de commissie kwaliteit en veiligheid van de raad van toezicht. Compliance en risicomanagement zijn belegd bij de raad van toezicht als geheel. Risicomanagement is ook een aandachtsgebied van de auditcommissie (financiën, inclusief vastgoed en ICT).

Zoals is vermeld in het Kader Goed Bestuur, weet de raad van toezicht wat in en om de organisatie speelt onder leidinggevend, zorgverleners en cliënten. Zo legt de raad van toezicht werkbezoeken af aan de locaties. De raad van toezicht wordt ook uitgenodigd voor specifieke bijeenkomsten en ontvangt relevante nieuwsbrieven. De raad van toezicht is in het verslagjaar twee keer bij het overleg van de raad van bestuur met de ondernemingsraad (OR) aangesloten en heeft een zogenoemd 'benen op tafeloverleg' met de OR gehad. Daarnaast heeft de raad van toezicht twee keer het overleg van de raad van bestuur met de centrale cliëntenraad (CCR) bijgewoond.

Zicht op de sturing

Zoals is bepaald in het Kader Goed Bestuur, heeft de raad van toezicht zicht op de sturing van de organisatie vanuit het primaire proces. De raad van toezicht beschikt over stuurinformatie, zoals kaderbrief, jaarplan, begroting, jaarverslag, jaarrekening en financiële en beleidsmatige viermaandsrapportages. De raad van toezicht wordt ook geïnformeerd over bezoeken van de IGJ en eventuele calamiteiten. De raad van toezicht krijgt bij vastgoedontwikkelingen een uitgebreide business case voorgelegd. Voor de verantwoording over 2018 zijn beleidsmatige en financiële viermaandsrapportages opgesteld.

Toezichtvisie

Op basis van de Governancecode Zorg 2017 beschikt de raad van toezicht over een toezichtvisie: een visie op de wijze waarop de raad van toezicht het toezicht uitvoert. De toezichtvisie is vertaald in een toezicht- en een toetsingskader. In het verslagjaar is de toezichtvisie in de decembervergadering – een jaar na vaststelling – geëvalueerd.

Vergaderingen en bijeenkomsten

De raad van toezicht heeft in het verslagjaar zes reguliere vergaderingen gehouden.

De auditcommissie

De auditcommissie is vier keer bijeengewoost en de commissie kwaliteit en veiligheid drie maal. Ook

heeft de raad van toezicht in december de (jaarlijkse) zelfevaluatie gehouden om zijn eigen functioneren te evalueren. Gekozen is om de zelfevaluatie in 2018 zonder externe begeleiding te doen in verband met de wisselingen in de raad van toezicht. Afsproken is dat in 2019 de zelfevaluatie onder externe begeleiding plaatsvindt.

Scholing en ontwikkeling

De raad van toezicht werkt permanent aan zijn eigen ontwikkeling als team en aan de ontwikkeling van de afzonderlijke leden. In het kader van de collectieve deskundigheidsbevordering heeft de raad van toezicht in het verslagjaar een themabijeenkomst bijgewoond inzake 'De Sociale Benadering Dementie' en 'Domein-overstijgende zorg in de wijk in Oss'. Daarnaast heeft op 4 juli een mini-symposium plaatsgevonden ter gelegenheid van het afscheid van drie in 2018 afgetreden raad van toezichtleden met als thema 'de menselijke maat'. De volgende raad van toezichtleden hebben ook individuele scholing in het kader van hun toezichthoudende rol gevolgd:

RvT-lid	Individuele scholing 2018
De heer B.F. Buys Ballot	Driedaagse leergang voor toezichthouders (NVTZ)
De heer G.P. Dral	• Scholing vier keer per jaar ten behoeve van behoud certificering commissaris (Nijenrode) • Kennissessie 'Zo werkt de ouderenzorg' (Vilans)
De heer R. van Eijbergen	Workshop 'Financiën' voor niet-financiële managers (VU)
Mevrouw N.A. Vermeulen	• Vijf masterclasses voor toezichthouders in de zorg (29 mei-30 oktober 2018) • Hospital board (24-uurs, voor toezichthouders bij ziekenhuizen, juni 2018)

Besluiten

De raad van toezicht heeft tijdens het verslagjaar de volgende besluiten genomen:

- Goedkeuring strategisch vastgoedplan
- Goedkeuring meerjarenbegroting 2019-2023
- Goedkeuring gewijzigde statuten Stichting De Zorgcirkel
- Goedkeuring reglement raad van bestuur
- Vaststelling reglementen raad van toezicht en commissie kwaliteit en veiligheid, auditcommissie en remuneratiecommissie
- Goedkeuring conflictregeling
- Verlenging zittingstermijn mevrouw Van Graas als lid van de raad van toezicht en als voorzitter van de auditcommissie met een maand (19 april tot en met 17 mei 2018)
- Benoeming mevrouw Vermeulen als lid van de auditcommissie per 19 april 2018 en als voorzitter van de auditcommissie per 17 mei 2018
- Benoeming de heer Dral als lid van de raad van toezicht (portefeuille 'vastgoed') per 19 april 2018 en lid van de auditcommissie per 17 mei 2018
- Benoeming de heer Van Eijbergen als vicevoorzitter van de raad van toezicht per 19 april 2018
- Goedkeuring jaarverslag en jaarrekening 2017 en verlening van décharge aan de raad van bestuur
- Goedkeuring samenwerking van De Zorgcirkel en Omring (tezamen GRZPLUS) met Heliomare

- Goedkeuring outsourcing technisch ICT-beheer
- Goedkeuring kaderbrief 2019
- Goedkeuring samenwerking van De Zorgcirkel met de gemeente Edam-Volendam en de woningcorporaties De Vooruitgang en Wooncompagnie inzake de woonzorginnovatie in de Broeckgouw
- Besluit tot een onkostenvergoeding van maximaal € 2.000 per raad van toezichtlid per jaar voor scholing
- Goedkeuring begroting 2019
- Besluit tot vaststelling van de indeling van De Zorgcirkel voor 2019 in klasse V, vaststelling van de vergoeding van de raad van toezichtvoorzitter van € 21.825 en van de raad van toezichtleden van € 14.550 en vaststelling van de vergoeding van de raad van bestuursleden van € 194.000 (wettelijk bezoldigingsmaximum)
- Benoeming de heer Holtslag als lid van de raad van toezicht (portefeuille 'kwaliteit en veiligheid') en lid van de commissie kwaliteit en veiligheid per 1 januari 2019.

Besproken onderwerpen

Tijdens de vergaderingen van de raad van toezicht zijn naast de hierboven genoemde onderwerpen onder andere de volgende onderwerpen aan de orde gekomen:

- HR-gerelateerde thema's: arbeidsmarktbeleid en leermanagementsysteem
- Organisatieverandering
- Samenwerking op het gebied van de (sub)acute ouderenzorg
- Duurzaamheid (Green Deal, zonnepanelen)
- Samenwerking GRZPLUS met de Hogeschool van Amsterdam
- Herstelafdeling GRZPLUS in het Waterlandziekenhuis
- Accountantsverslag 2017
- Informatiebeveiliging, Algemene Verordening Gegevensbescherming
- Risicomanagement
- Beleidsmatige en financiële rapportages
- Kwaliteitsplan 2019
- Samenwerking met Stichting Kinderopvang Den Helder
- Vorm jaarverslag 2018
- Eten en drinken/Cirkeldis
- Managementletter 2018
- Update meerjarenbegroting 2019-2023
- Evaluatie toezichtvisie.

Honorering

De raad van toezicht vindt het belangrijk dat de honorering van de leden van de raad van bestuur en de raad van toezicht voldoet aan de WNT (Wet normering topinkomens). Daarom heeft de raad van toezicht aandacht besteed aan de classificatie van De Zorgcirkel op basis van de WNT. Dat heeft geleid tot een onderbouwde classificatie, waarbij De Zorgcirkel voor 2018 is ingedeeld in WNT-klasse IV.

Het bezoldigingsmaximum van de raad van toezicht is vastgesteld op 75% van het wettelijke bezoldigingsmaximum. Het wettelijke bezoldigingsmaximum voor raad van toezichtleden bedroeg 10% en voor de voorzitter van de raad van toezicht 15% van het bezoldigingsmaximum. De totale kosten voor de raad van toezicht bedroegen in 2018 € 104.553,35 aan vergoedingen (honorering en onkosten) en € 21.956,19 aan BTW-afracht (voor rekening van De Zorgcirkel).

7.3 Raad van bestuur

Samenstelling

De raad van bestuur van De Zorgcirkel was op 31 december 2018 als volgt samengesteld:

Naam	Bestuursfunctie en aandachtsgebieden	Nevenfunctie
De heer R.F.A. Buijs	Voorzitter raad van bestuur vanaf 1 juni 2016 Aandachtsgebieden: •Algemene bestuurlijke en organisatorische zaken •Human resources •Finance & control •Innovatie, informatievoorziening & ICT •Communicatie & marketing •Overleg met de ondernemingsraad •Regio's Alkmaar, Egmond-Heiloo en geriatrische revalidatiezorg en herstel	•Lid raad van toezicht Stichting Kibeo, Goes •Bestuurslid Stichting Scholing Randstad West •Vicevoorzitter kerngroep Revalidatie en Herstel ActiZ •Bestuurslid werkgeversvereniging ZW Plus
Mevrouw M. Cremers	Lid raad van bestuur vanaf 1 juni 2016 Aandachtsgebieden: •Kwaliteit & veiligheid •Vastgoed •Facilitair bedrijf •Wet maatschappelijke ondersteuning •Overleg met de centrale cliëntenraad •Overleg met de verpleegkundige en verzorgende adviesraad •Regio's Purmerend, Zaanstreek, Edam-Volendam	•Lid stuurgroep SIGRA/ Zaanstreek-Waterland •Lid ActiZ-werkgroep scenario's domeinoverstijgende zorg

De tweehoofdige raad van bestuur voert zijn taak uit als collegiaal bestuur, waarbij de heer Buijs als voorzitter is benoemd. Er is geen portefeuilleverdeling, maar een verdeling van aandachtsgebieden die hierboven zijn vermeld. De onderwerpen missie, visie, strategie, public affairs en externe vertegenwoordiging worden door beide bestuurders gezamenlijk opgepakt.

De taak en werkwijze van de raad van bestuur zijn, zoals jaarlijks gebruikelijk is, beoordeeld door de raad van toezicht. De raad van toezicht constateerde geen belangenverstrengeling tussen de raad van

bestuur en de organisatie. Ook de bezoldiging van de raad van bestuur voor 2019 heeft de raad van toezicht besproken en vastgesteld aan de hand van de WNT.

Goed bestuur: gedrag en cultuur

De Zorgcirkel hecht veel belang aan goed bestuur, met name de aspecten gedrag en cultuur.

Verantwoord en transparant

Bij goed bestuur hoort dat het bestuur verantwoording aflegt over beleid, kwaliteit, veiligheid, continuïteit en financiën, zoals is verwoord in het Kader Goed Bestuur. De raad van bestuur legt verantwoording af door middel van onder andere het jaarverslag en de jaarrekening. Dit gebeurt ook tijdens het overleg met de raad van toezicht, de CCR en de OR en met de zorgverzekeraars, zorgkantoren, gemeenten en andere externe stakeholders.

Andere manieren waarop verantwoording wordt afgelegd zijn bijvoorbeeld de 'koerswaaier' waarin concreet is aangegeven welke resultaten zijn geboekt, deelname aan HKZ-audits en vermeldingen op ZorgkaartNederland (www.zorgkaartnederland.nl).

Ook heeft de bestuursvoorzitter meegewerkt aan de ActiZ-publicatie 'Resultaten uit het verpleeghuis, zorgmedewerkers aan het woord'. Daarin vertellen 45 zorgbestuurders hoe zij de extra beschikbare middelen in hebben gezet voor de verbetering van kwaliteit in de verpleeghuiszorg. Deze publicatie is aangeboden aan de minister De Jonge van VWS en de Tweede Kamer.

Het lid raad van bestuur heeft binnen ActiZ-verband meegewerkt aan de ontwikkeling van toekomstscenario's voor de langdurige zorg, met uitdagingen voor onze sector en strategische opties die voor alle scenario's gelden. Het onderwerp 'domein-overstijgende zorg' (en daarbij behorende knelpunten) vormde hiervoor de aanleiding.

Open en integer

Het Kader Goed Bestuur bepaalt dat het bestuur open en integer is, leiderschap toont, zorgvuldig handelt en zich consistent gedraagt. Het bestuur draagt een duidelijke visie op leidinggeven uit en handelt daar ook naar.

De raad van bestuur draagt zijn visie op leidinggeven (transformationeel leiderschap) op diverse manieren uit. Onder andere tijdens bijeenkomsten met de regioteams en het reguliere overleg met de (regio) managers. De communicatie(stijl) van de raad van bestuur richting in- en externe stakeholders is open en laagdrempelig. Dit blijkt onder andere uit de door de raad van bestuur georganiseerde bijeenkomsten voor de regioteams, de strategiebijeenkomsten en de wijze van communiceren in vergaderingen, tijdens bijeenkomsten en op social media.

Omgevingsbewust en participatief

Conform het Kader Goed Bestuur is het bestuur voortdurend in dialoog met de interne toezichthouder, de centrale cliëntenraad, de OR, de VVAR (verpleegkundige en verzorgende adviesraad) en de zorgverleners. Er is veelvuldig formeel en informeel overleg van raad van bestuur met de raad van toezicht, medezeggenschapsorganen, management en zorgverleners, onder andere over de strategische koers.

De raad van bestuur zoekt direct contact met medewerkers, onder meer door regelmatig met hen mee te lopen, de maandelijkse bijeenkomsten 'meekoersen aan de bestuurstafel' (waarbij medewerkers uit

verschillende disciplines met een bestuurder in gesprek gaan over de koers), en door op de locaties zichtbaar te zijn.

Een ander voorbeeld van communicatie met medewerkers en vrijwilligers over de koers van De Zorgcirkel is De Cirkel: het personeelsmagazine dat eind september aan alle medewerkers en vrijwilligers is gestuurd. Daarin heeft de koers via verhalen meer handen en voeten gekregen. Ook kan in dit verband het eindejaarsgeschenk worden genoemd: een zelf ontworpen Zorgcirkelspel voor uitwisseling van verhalen rondom deels koersgerelateerde thema's.

De raad van bestuur participeert tevens actief in diverse externe netwerken, zoals de branchevereniging ActiZ (onder andere de kerngroep Revalidatie en Herstel), de SIGRA, de NVZD, het Vilans-netwerk Frisse Blik, UNO, ZW-plus, lokale netwerken met betrekking tot de subacute keten ouderenzorg, het lerend netwerk met Omring en Zorgbalans, het directeurenoverleg en de bestuurstafel.

Lerend en zelfreinigend

Zoals is vastgelegd in het Kader Goed Bestuur, verbetert het bestuur continu zijn prestaties en die van de organisatie en bevordert het bestuur een open werkklimaat.

De raad van bestuur heeft, naast formeel tweewekelijks overleg, tweewekelijks informeel overleg waarin de bestuurders op elkaar reflecteren. De raad van bestuur is laagdrempelig aanspreekbaar en stimuleert een open klimaat. De bestuurders houden hun deskundigheid op peil, bijvoorbeeld door het volgen van een leertraject IT (voorzitter raad van bestuur) of het Stolte Advanced Programme van de Tilburg University (lid raad van bestuur). Ook nemen beiden deel aan intervisie en zijn zij opgenomen in het NVZD-register van geaccrediteerde zorgbestuurders.

Aandacht voor het lerend vermogen van de organisatie, open klimaat en scholing en ontwikkeling van medewerkers blijkt ook uit de doelen en activiteiten in het Jaarplan 2018 van De Zorgcirkel bij de thema's (strategiekaarten) 'Nooit uitgeleerd' en 'Eigen kracht'.

Een ander voorbeeld van het open werkklimaat dat de raad van bestuur bevordert, betreft de locatie Triton. Na signalen over deze locatie heeft de raad van bestuur onderzoek laten uitvoeren door twee onafhankelijke externe onderzoekers. Op basis van het onderzoeksrapport dat de onderzoekers eind 2018 hebben opgesteld, is begin 2019 een verbeterplan opgesteld en besproken met de betrokken medewerkers en medezeggenschapsorganen.

Doelgericht en doelmatig

Het bestuur is doelgericht, gaat doelmatig en rechtmatig om met publieke middelen en zorgt voor een transparante bedrijfsvoering, zoals is bepaald in het Kader Goed Bestuur.

De visie van De Zorgcirkel (de 'WHY') is in hoofdstuk 1.2 vermeld. In de strategische koers is een aantal kernwaarden en doelen geformuleerd, onder andere met betrekking tot de behoefte van de cliënt en diens reisgezelschap en de eigen kracht van de medewerker. Uit het jaarverslag en de jaarrekening, de viermaandelijke managementrapportages, de kaderbrief, het jaarplan, de begroting en de managementletter blijkt dat we doelgericht, doelmatig en rechtmatig met de middelen omgaan. Verbeterpunten die uit de managementletter 2018 van de externe accountant naar voren komen, betreffen onder andere het verhogen van de productiviteit en doelmatigheid van de inzet van mensen en middelen in de thuiszorg en de positionering en toekomstige business case van de Cirkeldis.

Een voorbeeld van doelmatig omgaan met publieke middelen is de richtlijn met betrekking tot de inhuur van externe deskundigen. Daarin zijn maximumbedragen vastgelegd waaraan bij de inhuur van externe deskundigen, zoals externe adviseurs of interimmers, voldaan dient te worden. Een ander voorbeeld betreft de deelname van De Zorgcirkel aan het inkoopverband SAIN, wat tot besparingen moet leiden.

Een van de doelstellingen van de afdeling Inkoop voor 2018 was om een inkoopvoordeel van € 300.000 bij bestaande en nieuwe leveranciers te realiseren. De afdeling heeft hiervoor het eerste half jaar van 2018 ondersteuning van bureau IF&KA, dat eind 2017 onderzoek heeft gedaan naar mogelijke inkoopvoordelen. Met verschillende leveranciers zijn gesprekken gevoerd en afspraken gemaakt over scherpere inkoopvoorwaarden. Door het afsluiten van nieuwe overeenkomsten is de beoogde besparing gerealiseerd.

Goed bestuur: systemen en resultaten

De systemen die nodig zijn voor goed bestuur zijn uitgewerkt en aanwezig. Zo heeft De Zorgcirkel visiedocumenten, een gecertificeerd kwaliteitssysteem, gedragscodes, een klokkenluidersregeling, informatie- en controlesystemen en werkwijzen voor het open communiceren van resultaten. Het risicomanagementsysteem is in het verslagjaar verder uitgewerkt. Ook is een compliance-overleg gestart onder voorzitterschap van de manager Finance & control in zijn rol als compliance-officer. Het compliance-overleg ziet erop toe dat nieuwe wet- en regelgeving en overheidsbeleid door de organisatie worden opgepakt.

Ordelijke en controleerbare bedrijfsvoering

Zoals is bepaald in het Kader Goed Bestuur, zorgt het bestuur conform de eisen van de Wtzi (Wet toelating zorginstellingen) voor een ordelijke en controleerbare bedrijfsvoering. Jaarverslag en jaarrekening worden conform de Wtzi opgesteld en voor 1 juni gepubliceerd. De uitvoering van de aanbevelingen uit de managementletters van de externe accountant wordt door raad van bestuur en raad van toezicht gemonitord.

De financiers (banken, Waarborgfonds voor de Zorgsector) ontvangen begroting, jaarrekening, managementletter, accountantsverslag, strategisch vastgoedplan en managementrapportages. Het zorgkantoor krijgt de begroting en informatie over tussentijdse rapportages en resultaat. Toetsing/interne controle wordt verder vereenvoudigd door slimme inrichting van registraties en het bouwen van controleoverzichten vanuit het datawarehouse.

Het medio 2017 gestarte 'regieteam financieel gezond' was ook in 2018 actief, met als belangrijke aandachtspunten: het verlagen van de kosten van personeel niet in loondienst, het verhogen van de productiviteit en het behalen van inkoopvoordelen. Tevens is eind 2018 een regieteam thuiszorg gestart, onder andere om de productiviteit en doelmatigheid van de thuiszorg te verbeteren.

Correcte registratie en declaratie

Het bestuur handelt conform geldende wet- en regelgeving over correct registreren en declareren en zorgt dat afspraken hierover worden nagekomen, zoals is vermeld in het Kader Goed Bestuur.

De processen zijn van indicatie tot en met declaratie beschreven. Declaratie loopt via IWLZ en IWMO, met controle door de zorgkantoren/-verzekeraars en gemeenten. Het bestuur ziet toe op een goede AO/IC (administratieve organisatie/interne controle), met als doel een juiste registratie en declaratie van de geleverde zorg. De Zorgcirkel geeft invulling aan de AO/IC op basis van de Kaderregeling AO/IC (Wlz:

Wet langdurige zorg) en het ISO-protocol (Wmo: Wet maatschappelijke ondersteuning). De raad van bestuur ontvangt rapportages over de rechtmatigheid van de registratie en declaratie.

De afdeling IC (interne controle) is gepositioneerd onder de manager Finance & control (F&C). De medewerker IC heeft de mogelijkheid van escalatie naar de raad van bestuur.

Transparantie

Zoals is bepaald in het Kader Goed Bestuur, biedt het bestuur burgers helderheid over zowel de zorg-producten en -diensten als over de tarieven, kwaliteit en wachttijden. Cliënten zijn dankzij transparante informatie in staat een afgewogen keuze te maken.

De Zorgcirkel beschikt over diverse vormen van informatie voor cliënten, zoals folders, brochures en de informatie op de in juli geheel vernieuwde website (zorgcirkel.nl). Informatie over de zorgproducten en -diensten van De Zorgcirkel is te vinden in brochures die ook op de website staan. In augustus is het online bestelplatform voor services voor cliënten (zorgcirkel.nl/zorgcirkel-services) 'live' gegaan. Met services ondersteunt De Zorgcirkel cliënten bij het langer zelfstandig thuis wonen. Met een online bestelplatform voor services hebben cliënt en mantelzorger vanuit thuis inzicht in het totale aanbod van services en kunnen zij services direct online bestellen.

De jaarlijkse aanpassing van de prijzen van de facilitaire diensten/restauratieve verstrekkingen gaat voor advies naar de CCR en treedt in werking per 1 april. Informatie over kwaliteit van zorg is op de website te vinden: in het jaarverslag, DigiMV, tevredenheidsonderzoeken, rapporten van de IGJ en op ZorgkaartNederland.

De locaties van De Zorgcirkel zijn online niet alleen vindbaar via de website van De Zorgcirkel maar ook op Google Maps.

Toegankelijke en betaalbare zorg

Uit de jaarrekening blijkt dat de geleverde zorg past binnen de budgettaire kaders zoals afgesproken met de zorgkantoren, zorgverzekeraars en gemeenten. Overigens zal de druk op de tarieven in de toekomst toenemen, onder andere in verband met doelmatigheidseisen.

Een datawarehouse (DWH) is ingericht: CPM4Care. Het management (en in 2019 ook de teams) hebben daarmee de beschikking over de juiste en samenhangende informatie om de kwaliteit en veiligheid en betaalbaarheid van de zorg te beoordelen. Naast maandelijkse rapportages, worden viermaandsrapportages opgesteld. Daarmee legt het management aan de raad van bestuur (en de raad van bestuur aan de raad van toezicht) op vier gebieden verantwoording af: strategische koers, jaarplan, KPI's (kritische prestatie-indicatoren) en risico's. In de overlegstructuur op basis van het regiomodel en de planning- en controlcyclus vindt iedere viermaandsperiode een gesprek tussen management en raad van bestuur over de viermaandsrapportage plaats.

Risico's en kansen

Het risicoprofiel van De Zorgcirkel verandert. De Zorgcirkel heeft in toenemende mate te maken met invloeden van buiten de organisatie. Hierdoor worden de uitkomsten van onze activiteiten steeds minder zeker. Er is sprake van toenemende kansen en risico's. De Zorgcirkel is bereid gecalculeerde risico's te nemen, om kansen te kunnen verzilveren. De gunstige vermogenspositie maakt dit ook mogelijk. Dit vraagt om meer aandacht voor innovatie en een proactieve(re) wijze van sturen. De regiostructuur, met

meer verantwoordelijkheid in de regio, vraagt ook om extra aandacht voor de bedrijfsvoering van regio's en ondersteuningslint, zodat we als organisatie gezond blijven.

Het is belangrijk vast te stellen welke risico's De Zorgcirkel loopt en bereid is te nemen. In het eind 2017 vastgestelde risicomanagementmodel zijn de uitgangspunten voor risicomanagement geformuleerd. Ook is vermeld hoe risicomanagement bijdraagt aan sturing en besluitvorming. In 2018 is het risicomodel verder uitgewerkt in een risicoprofiel op basis van een inventarisatie van de belangrijkste risico's. Dit heeft geleid tot 17 geïnventariseerde risico's, waarvan de volgende vijf top risico's:

1. Krapte op de arbeidsmarkt
2. Thuiszorg
3. Capaciteitsmanagement
4. Vastgoed
5. Kwaliteit leiderschap.

Aan de risico's zijn eigenaren gekoppeld. Per risico wordt in kaart gebracht welke interne beheersmaatregelen (IBM) getroffen zijn of worden om het risico af te dekken, op welk niveau in de organisatie de IBM zijn geïmplementeerd, hoe en door wie het risico en de IBM worden gemonitord, aan wie de bevindingen worden teruggekoppeld en welke acties worden genomen naar aanleiding van de terugkoppeling. In 2019 zal er een duidelijk beeld zijn van de wijze waarop risicomanagement in het reguliere proces wordt opgenomen.

7.4 Cliëntenraden

Samenstelling en deskundigheid

De Zorgcirkel heeft een centrale cliëntenraad (CCR) en lokale cliëntenraden voor de verschillende locaties. De CCR had in 2018 de volgende leden: de heren Van Berkel (voorzitter), Steensma (secretaris), Neep (penningmeester, tot 1 augustus 2018), Reus (lid), De Jager (lid per 26 maart 2018) en de dames Roet (plaatsvervangend voorzitter) en Löwenhart (lid per 29 oktober 2018). Ook beschikt de CCR over een onafhankelijk ambtelijk ondersteuner: de heer Hekelaar.

De cliëntenraad behartigt de gemeenschappelijke belangen van de cliënten en maakt daarbij actief gebruik van zijn rechten, conform het Kader Goed Bestuur. Daarom is een goede samenwerkingsrelatie met de cliëntenraden belangrijk. Daartoe hebben raad van bestuur en CCR een samenwerkingsovereenkomst gesloten die per 1 januari 2017 in werking is getreden. Deze overeenkomst zal in 2019, in het kader van de voorgenomen regionalisering van de cliëntenraden, worden herzien. Naast het agendaoverleg en het reguliere overleg tussen raad van bestuur en CCR, is sprake van frequent informeel contact met de CCR.

In het Huishoudelijk reglement van de CCR zijn de profielen van de CCR-leden (lid, voorzitter, penningmeester, secretaris) beschreven, evenals die van de onafhankelijk ondersteuner en notulist. De CCR heeft een financiële commissie (secretaris en penningmeester).

De raad van bestuur informeert de CCR regelmatig en uitgebreid, zowel informeel als formeel, over strategische thema's. Sinds enige tijd vindt aansluitend aan het reguliere overleg tussen het lid raad van bestuur, de bestuurssecretaris en de CCR, een zogenoemd 'benen op tafeloverleg' plaats. Dit overleg is bedoeld om in een informele sfeer van gedachten te wisselen over ontwikkelingen die de cliënten en de CCR betreffen. Ook nodigt de CCR met enige regelmaat managers of andere medewerkers uit voor een nadere kennismaking of toelichting op een specifiek thema. De CCR wordt ook geregeld uitgenodigd voor bijeenkomsten, zoals het Kwalifestival of een presentatie over de innovatieve woonvorm in de

Broeckgouw. In september heeft de raad van bestuur een presentatie gegeven over de strategiedagen die in maart hebben plaatsgevonden.

Besproken onderwerpen en adviezen

De CCR heeft in 2018 over de volgende voorgenomen besluiten positief advies uitgebracht:

- Kwaliteitsvisie en -plan 2018
- Meerjarenbegroting 2019-2023
- Tarieven aanvullende services en facilitaire diensten 2018
- Benoeming twee leden raad van toezicht (portefeuilles vastgoed en kwaliteit en veiligheid)
- Reorganisatie Behandeldienst
- Jaarrekening 2017
- Samenwerking GRZPLUS met Heliomare
- Visie op dienstkleding
- Reorganisatie Bemiddelingsbureau
- Kaderbrief 2019
- Samenwerking zorginnovatie in de Broeckgouw
- Begroting 2019
- Reorganisatie Vastgoed.

De CCR heeft zich onthouden van advies met betrekking tot het voorgenomen besluit tot uitbesteding van het technisch IT-beheer aan Open Line.

Daarnaast heeft de CCR onder andere ongevraagd geadviseerd over:

- Solvabiliteit Stichting De Zorgcirkel
- Strategisch vastgoedplan
- Samenwerkingsmogelijkheden met andere instellingen
- Vergoeding leden cliëntenraden.

De CCR heeft in het verslagjaar onder andere deelgenomen aan het strategieteamoverleg, het kwaliteitsberaad, commissies op het gebied van eten en drinken en bijeenkomsten over onder andere zorgkosten, kwaliteitszorg en externe samenwerking.

Naast de bovengenoemde adviezen zijn onder andere de volgende onderwerpen in het overleg tussen raad van bestuur en CCR besproken:

- Samenwerking kinderopvang Stichting Kinderopvang Den Helder (SKDH)
- Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg
- Wascontract met de externe wasserij
- Proeftuin arbeidsmarkt
- Diëten
- Informatiebeveiliging
- Viermaandsrapportages
- Beheersing omvang en kosten overhead
- Kwalifestival
- Horeca en recepties
- Duurzaamheid/LED-verlichting.

Op 26 april vond de jaarlijkse ledendag van de cliëntenraden plaats, georganiseerd door de CCR, waarbij ook de raad van bestuur en de regiomanagers waren uitgenodigd. Het thema van die dag was de

regionalisering van de medezeggenschap. De CR'en zijn, samen met de regiomanagers-/teams en in iedere regio in een eigen tempo en op een eigen wijze, bezig met de voorbereiding van de voorgenomen regionalisering van de cliëntenraden. De regionalisering krijgt naar verwachting in 2019 zijn beslag.

7.5 Ondernemingsraad

Samenstelling en deskundigheid

De Zorgcirkel heeft een ondernemingsraad (OR) met 17 leden. De samenstelling van de OR was in 2018 als volgt: Joan Idzenga (voorzitter), Joke Havik (vicevoorzitter), Katinka Boef (lid dagelijks bestuur), Ivonne Bording (lid dagelijks bestuur, tot november), Jacqueline Burghouts (per april), Corine van Dam, Wesley van Dekken, Marianne de Groot (per september), Jolanda Hasselbaink, Richard de Jager, Karin Koek-Bloemendaal, Ted Oud, Marjan Pema, Saskia Veldhuis, Danny de Wit, Gerda Wulf (per april), Margriet Smit (per september), Loes Seeboldt (tot februari), Ingrid Hoederos (tot juni). De OR wordt ondersteund door ambtelijk secretaris Ingrid Gorter.

In aansluiting op het regiomodel heeft de OR zeven werkgroepen: zes regionale werkgroepen en één werkgroep ondersteuningslint. In iedere werkgroep zitten twee of drie OR-leden. De werkgroepen houden contact met en zorgen voor input en informatie vanuit en richting de achterban (de medewerkers in de regio's en het ondersteuningslint) en de (regio)managers. De werkgroepen hadden in 2018 frequent overleg met de vijf regio's, de GRZ en het ondersteuningslint.

Naast de werkgroepen, heeft de OR sinds maart 2018 vier onderdeelcommissies (OC's) ingesteld, om de werklust van de werkgroep ondersteuningslint te verlichten en opdat OR-leden zich kunnen specialiseren. In iedere OC zitten vier tot vijf OR-leden uit zowel de regio's als het ondersteuningslint. Het betreft de volgende OC's:

1. Financiën en ICT
2. Algemene Zaken
3. Arbeidsvoorwaarden
4. Arbeidsomstandigheden.

Iedere zes weken vindt, voorafgaand aan de reguliere overlegvergadering van de raad van bestuur met de OR, overleg plaats van de bestuursvoorzitter en -secretaris met het dagelijks bestuur van de OR. Ook is in 2018 twee keer (in juni en november) een zogeheten artikel 24 WOR-vergadering (Wet op de Ondernemingsraden) gehouden in aanwezigheid van leden van de raad van toezicht.

De afspraak tussen de raad van bestuur en de OR is dat de OR betrokken wordt in project- en stuurgroepen, onder andere over de organisatiestructuur en de strategische koers.

De OR geeft maandelijks een nieuwsbrief uit voor medewerkers over de ontwikkelingen, de advies- en instemmingsaanvragen en de afspraken die de OR met de raad van bestuur en de managers heeft gemaakt. Ook neemt de OR deel aan bijeenkomsten voor medewerkers in het kader van de advies- en instemmingstrajecten. De OR organiseert regelmatig achterbanbijeenkomsten en houdt (digitale) peilingen voor de meningsvorming over bepaalde onderwerpen.

Besproken onderwerpen en adviezen

In het verslagjaar heeft de OR advies gegeven met betrekking tot voorgenomen besluiten over de volgende onderwerpen:

- Reorganisatie Thuiszorg regio Purmerend

- Reorganisatie AWN (avond, weekend, nacht) regio Purmerend
- Reorganisatie receptie en horeca regio Purmerend
- Reorganisaties Behandeldienst en Bedrijfsbureau Behandeldienst
- Reorganisatie Vastgoed
- Reorganisatie regio Egmond-Heiloo
- Reorganisatie locatie Westerhout
- Reorganisatie Bemiddelingsbureau
- Samenwerking kinderopvang SKDH
- Uitbesteding technisch IT-beheer aan Open Line
- Samenwerking zorginnovatie in de Broeckgouw
- Kaderbrief 2019
- Benoeming twee leden raad van toezicht (portefeuilles 'vastgoed' en 'kwaliteit en veiligheid').

De OR adviseerde in alle gevallen positief, behalve over de adviesaanvraag 'samenwerking GRZPLUS met Heliomare': daarbij zag de OR af van het uitbrengen van advies.

De onderstaande onderwerpen zijn ter instemming aan de OR voorgelegd:

- Activeringsbeleid
- Studiefaciliteitenregeling
- Visie op dienstkleding
- Klokkenluidersregeling
- Loopbaanloket
- Roosterbeleid.

De OR heeft in alle gevallen ingestemd met het voorgenomen besluit, behalve de instemmingsaanvraag 'visie op dienstkleding'.

In 2018 zijn, naast de bovengenoemde advies- en instemmingsaanvragen, onder andere de volgende onderwerpen in het overleg tussen raad van bestuur en OR besproken:

- Strategisch opleidingsplan, subsidie opleidingsbudget, scholingsbeleid en het Leer Management-systeem
- Begeleiding medewerkers bij verandertrajecten
- Kanteling werktijden en pilot flexibel roosteren
- Zomerwarmte op de werkvloer
- Kwaliteitsplan
- Context-gebonden norm
- Organisatiwijze, scholing, reistijd en rol OR in een veranderende organisatie
- Evaluatie traject afgeronde advies- en instemmingsaanvragen
- Intentieverklaring samenwerking GRZPLUS met Heliomare
- Besluit brandveiligheidsmaatregelen
- Werving en selectie manager Kwaliteit en veiligheid
- Manager Zorg Purmerend
- GRZ huiskamer-assistent
- Strategisch Vastgoedplan
- Financiën, waaronder meerjarenbegroting 2019-2023 en addendum kaderbrief 2019
- Cirkeldis
- Evaluatie advies CTB
- Wijziging statuten Stichting De Zorgcirkel.

De OR heeft in juli een tweedaagse training georganiseerd, waarbij (naast teambuilding) de volgende thema's aan de orde kwamen: profilering van de OR en verbetering van het achterbancontact; aandachtspunten en werkvormen voor achterbanbijeenkomsten en evaluatie van het regiomodel. De bestuursvoorzitter en -secretaris waren uitgenodigd om deel te nemen aan een onderdeel van het programma, waarbij de evaluatie van het regiomodel en de relatie tussen OR en raad van bestuur aan de orde kwamen.

7.6 VVAR

De VVAR (verpleegkundige en verzorgende adviesraad) had in 2018 de volgende leden:

Ingrid Lassooy-Raangs, Karin Bontje, Sonja Kerssens, Petra Bussen-Aelbers, Lya Goudriaan, Elly Kunst (per juni 2018), Irene Bekema en Elvira Braak (per november 2018) en Monique Mestebeld (tot juni 2018).

De VVAR heeft zich in het verslagjaar verder ontwikkeld en met nieuw elan een reglement en een jaarplan met een begroting voor 2019 opgesteld. Thema's waarop de VVAR zich wil richten, zijn: bekendheid met en naleving van de Vilans-protocollen (zorgprotocollen op het gebied van voorbehouden, risicovolle en overige handelingen), leren van calamiteiten, implementatie van het zorgpad stervensfase en naamsbekendheid van de VVAR. De VVAR-leden hebben maandelijks overleg en overleggen circa drie keer per jaar met de lid raad van bestuur en de bestuurssecretaris. Een VVAR-lid neemt deel aan het Kwaliteitsberaad.

De VVAR heeft gereageerd op de adviesaanvraag met betrekking tot lidmaatschap van het Nederlands Wijkverpleegkundigen Genootschap (NWG). Ook heeft de VVAR (ongevraagd) advies uitgebracht met betrekking tot het gebruik van veilige naalden.

7.7 Vrijwilligersraad

Op 5 juli is de vrijwilligersraad Purmerend formeel van start gegaan met de ondertekening van een samenwerkingsovereenkomst en reglement. Deze raad behartigt de belangen van vrijwilligers en adviseert over het beleid met betrekking tot vrijwilligers. Het in het verslagjaar geactualiseerde vrijwilligersbeleid en -handboek vormt het kader.

De samenstelling van de vrijwilligersraad wisselt en de raad vormt nog geen afspiegeling van alle locaties in de regio Purmerend. De vrijwilligersraad heeft in het verslagjaar twee inloopspreekuren georganiseerd. De raad is bezig met de organisatie van een tevredenheidsonderzoek voor vrijwilligers, met ondersteuning van de afdeling K&V. De raad is circa drie keer per jaar aanwezig bij en geeft input aan de vakgroep vrijwilligerscoördinatoren.

De ervaringen van/met deze eerste vrijwilligersraad van De Zorgcirkel worden gedeeld met de andere regio's, waarna bekeken wordt of ook voor de andere regio's een dergelijke raad nuttig is danwel of een Zorgcirkelbrede vrijwilligersraad zinvol is.

8. Financiën

8.1 Financieel beleid

De Zorgcirkel is financieel gezond en het beleid is erop gericht om dat te blijven. De cyclus tussen het bepalen van de doelstellingen, het opstellen van de begroting, het tussentijds rapporteren over de resultaten en het indien nodig bijsturen om de gestelde doelen te kunnen behalen, blijft een stevig fundament binnen het financiële beleid. Daarnaast wordt voortdurend gezocht naar verbeterpotentieel binnen de interne beheersing. Hierbij worden nadrukkelijk de aanbevelingen van de externe accountant als input gebruikt. In de komende jaren zal het financiële beleid mede worden bepaald door de bouwagenda uit het strategisch vastgoedplan (zie hoofdstuk 3.3), waaruit de verwachte investeringen en renovaties zullen blijken. Ook zal een deel van het geld dat De Zorgcirkel van haar financiers ontvangt blijvend worden ingezet voor innovatie en ontwikkeling, gericht op het realiseren van extra cliëntwaarde.

De financiële verantwoording en inrichting volgen het nieuwe besturingsmodel (het regiomodel), waarbij De Zorgcirkel heeft gekozen voor zes resultaatverantwoordelijke eenheden (RVE's): vijf regio's en de geriatrische revalidatiezorg (GRZ). De financiële verantwoordelijkheid van de RVE's bestaat uit omzet, kosten en resultaat. De RVE's worden daarbij ondersteund door het ondersteuningslint.

Het managen van risico's vindt plaats door middel van een integraal risicomanagementsysteem dat onderdeel is van de reguliere beleidscyclus (zie hoofdstuk 7.3). Door het opzetten van een risicomangementmodel worden externe risico's, strategische risico's en operationele risico's geïdentificeerd. De grootste pijlers in de exploitatie van De Zorgcirkel bestaan uit de opbrengsten en de personele kosten. De daarmee samenhangende financiële risico's (onder andere productieplafonds, Cao-ontwikkelingen en ziekteverzuim) blijven in de komende jaren onveranderd maar zijn goed in beeld. Mitigerende beheersmaatregelen worden, daar waar nodig, genomen.

Het Waarborgfonds voor de Zorgsector (WfZ) heeft recent een periodieke herbeoordeling van De Zorgcirkel uitgevoerd. Naar de zienswijze van het WfZ zijn de financiële positie, evenals de sturing en beheersing van de organisatie, adequaat. Ook zijn uit de herbeoordeling geen andere omstandigheden of ontwikkelingen naar voren gekomen die vanuit risico-oogpunt bijzondere aandacht vragen.

8.2 Resultaat 2018

In 2018 is een positief resultaat behaald van afgerond € 1,9 miljoen. Dit bedrag is toegevoegd aan het eigen vermogen. Per ultimo 2018 bedraagt het eigen vermogen € 60 miljoen (2017: € 58,2 miljoen). Het resultaat van € 1,9 miljoen betekent een rendement van 1,2% ten opzichte van de opbrengsten. Ten opzichte van de begroting ligt de realisatie € 0,7 miljoen lager als gevolg van de niet begrote impairment op het vastgoed.

8.3 Treasury

Financiële ratio's algemeen

Het financiële beleid is gericht op continuïteit van De Zorgcirkel en daarmee continuïteit van zorg voor onze cliënten. Daartoe zijn gezonde balansverhoudingen nodig. Financiële ratio's geven een indicatie van de financiële positie van De Zorgcirkel. De normen voor deze ratio's worden mede gesteld door het WfZ, die ook voor De Zorgcirkel als kader gelden.

De ontwikkeling van de ratio's ziet er als volgt uit:

	31-12-2018	31-12-2017	Norm
Solvabiliteit	38,1%	35,7%	Moet minimaal 25% zijn
Current Ratio	1,09	0,96	Moet minimaal 1 zijn
Debt Service Coverage Ratio	0,85	0,8	Moet minimaal 1,3 zijn
Interest Coverage Ratio	1,54	1,05	Moet hoger zijn dan 2
Net Debt/EBITDA	1,32	1,59	Moet lager zijn dan 3,5
Loan to value	52%	52%	Moet lager zijn dan 75%

Solvabiliteit

De solvabiliteit wordt gebruikt om inzicht te krijgen in de financiële gezondheid van een bedrijf op de langere termijn. Het zegt iets over het vermogen om zowel de kortlopende als de langlopende schulden te kunnen terugbetalen. De solvabiliteitsratio wordt als volgt berekend:

$$\text{Solvabiliteit} = \frac{\text{eigen vermogen}}{\text{totaal vermogen}} \times 100\%$$

Met het gerealiseerde resultaat over 2018 blijft de solvabiliteit voldoen aan de gestelde normen. Het gezonde niveau van de afgelopen jaren is daarmee vastgehouden.

Current Ratio

De Current Ratio is het kengetal om de financiële toestand en specifiek de liquiditeit van De Zorgcirkel te meten. Het geeft de mate aan waarin de verschaffers van het kort vreemd vermogen (Kortlopende Schulden) uit de vlottende activa kunnen worden betaald. Deze wordt met de volgende formule berekend:

$$\text{Current ratio} = \frac{\text{beperkte vlottende activa}}{\text{kort vreemd vermogen}}$$

De meeste gezonde ondernemingen opereren met een Current Ratio tussen de 1,2 en 1,5.

Debt Service Coverage Ratio

De Debt Service Capacity Ratio is een belangrijke graadmeter voor de financierbaarheid van De Zorgcirkel. De ratio brengt tot uitdrukking in hoeverre de onderneming in staat is om de contractuele financiële verplichtingen (rente + aflossing) te voldoen. Net als vorig jaar voldoet De Zorgcirkel niet aan de ondergrens. Specifiek voor 2018 komt dit door volledige aflossing van een lening van circa € 7,4 miljoen. Mede gelet op het financieel gunstige meerjarenperspectief heeft de Rabobank een waiver afgegeven voor de breach van deze eis uit de geldleningsovereenkomst.

Interest Coverage Ratio

De Interest Coverage Ratio wordt gehanteerd om specifiek vast te stellen in hoeverre De Zorgcirkel in staat is aan haar renteverplichtingen richting de geldverstrekkers te voldoen. Een Interest Coverage

Ratio lager dan 1,3 geeft een eerste waarschuwing dat een organisatie mogelijk in een moeilijke periode al snel niet meer aan haar renteverplichtingen kan voldoen en dan ook onvoldoende geld beschikbaar heeft voor aflossingen.

Net Debt /EBITDA

EBITDA is een Engels afkorting die gebruikt wordt in de financiële wereld om de operationele kasstroom te benoemen. EBITDA staat voor 'Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization' en is een maatstaf voor het operationele resultaat zonder dat hierin kosten en opbrengsten van de financiering verwerkt zijn. Deze ratio blijft onveranderd voldoen aan de gestelde normen.

Loan to value

Dit kengetal wordt gebruikt door de waarde van een lening (bijvoorbeeld: hypotheek) te delen door de waarde van het onderpand (bijvoorbeeld: onroerend goed); het getal wordt uitgedrukt als percentage. De (hypotheek)lening verstrekende banken stellen in hun voorwaarden een maximumverhouding tussen de hoogte van de nog niet afgeloste banklening en de actuele waarde (taxatiewaarde) van het vastgoed gedurende de gehele looptijd van de banklening.

Indien deze maximumverhouding wordt overschreden (bijvoorbeeld als gevolg van waardedaling van het vastgoed), dan kan de bank bepaalde maatregelen afdwingen, zoals extra of versnelde aflossing van de lening, verhoging van de leningrente, of zelfs het ineens geheel opeisbaar maken van de lening. Dat is niet aan de orde binnen De Zorgcirkel want deze ratio blijft door het resultaat over 2018 ruim binnen de gestelde norm.

Liquiditeitsontwikkeling

De liquiditeitsprognose 2019 is naast de verwachte maandelijkse inkomsten en uitgaven gebaseerd op de begrote investeringen. Het liquiditeitssaldo zal ook in 2019 voldoen aan de daar gestelde eisen. De verwachting is dat op grond van de huidige inzichten de liquiditeit licht zal dalen ten opzichte van het geprognoseerde saldo eind 2018. Het verwachte eindsaldo 2019 inclusief kredietfaciliteiten ligt op € 27 miljoen.

8.4 Financieel perspectief voor de komende jaren

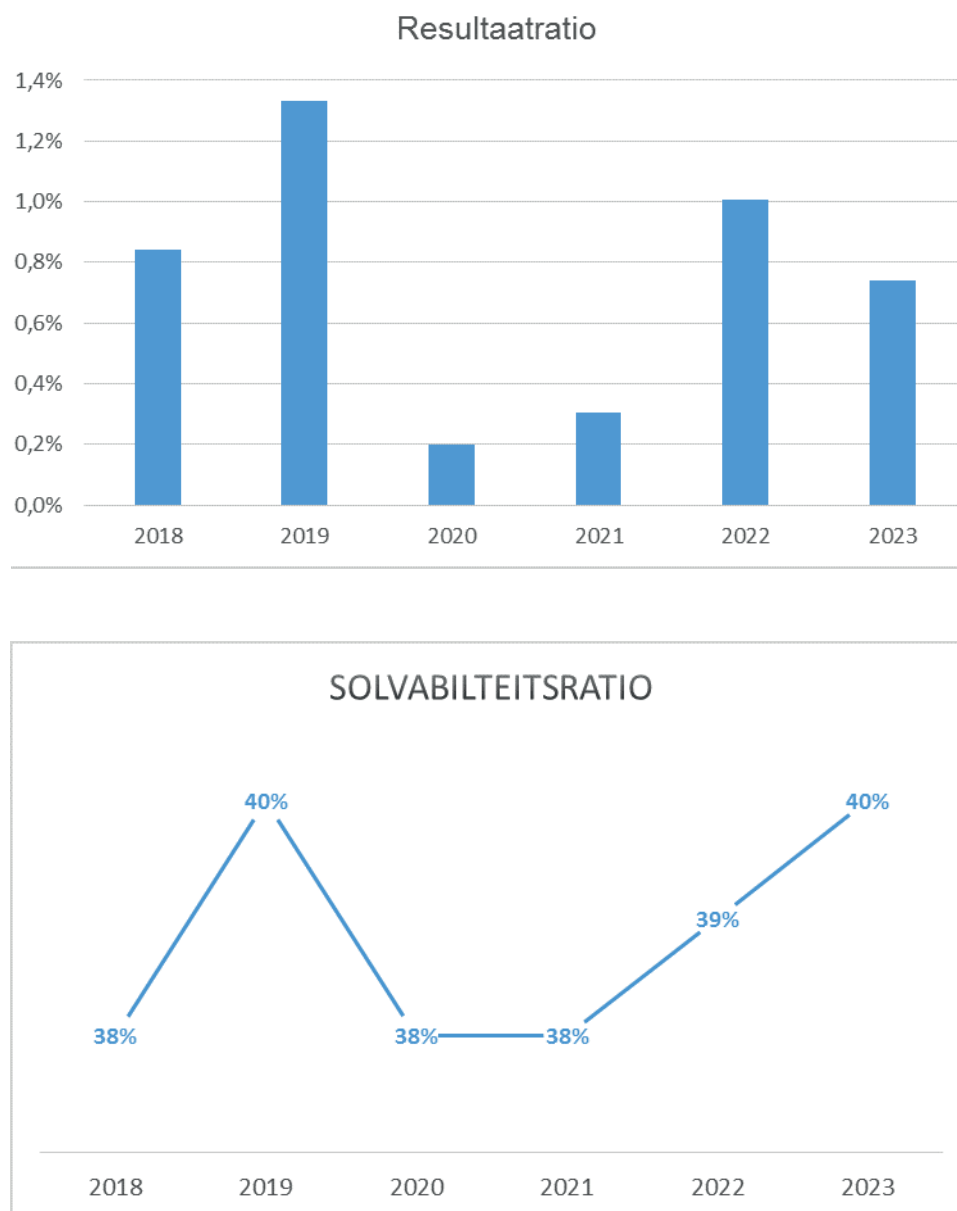
Nut en noodzaak van meerdere jaren vooruitblikken zijn de afgelopen jaren aangetoond. Het proces en de uitkomsten geven aan in welke mate het financieel beleid toekomstbestendig is en de toets der kritiek kan doorstaan. Deze toets der kritiek laat zich meten door onder meer het spiegelen van de financiële ratio's aan de eisen van banken en toezichthouders zoals het WfZ.

Naast een externe toets aan ratio's weerspiegelt een meerjarenbegroting ook de financiële gevolgen van de strategie en het meerjarenbeleid. Voor de jaren 2019 en daarna zijn de verwachtingen gematigd positief. De gunstige tariefontwikkeling voor de ZZP's (zorgzwaartepakketten) en context-gebonden middelen in 2018 hebben een belangrijke positieve invloed op het resultaat voor 2018.

Als De Zorgcirkel kiezen wij er bewust voor om de komende jaren te investeren in innovatie en kwaliteit van zorgverlening om de uitstekende zorg voor onze cliënten ook op termijn te kunnen blijven borgen. Maar we investeren ook in het toekomstbestendig maken en houden van ons vastgoed. Het rendement voor 2020 staat tevens naar verwachting (tijdelijk) onder druk door de vastgoedexploitatie (verbouwing Purmerend) in combinatie met de transitie van het ondersteuningslint. De businesscases voor het vastgoed worden in 2019 nog nader getoetst en doorgerekend.

Een belangrijke pijler van de financiële richting voor de komende jaren is de vastgoedvisie. Deze vastgoedvisie is uitgewerkt in het strategisch vastgoedplan (zie hoofdstuk 3.3). Om de financiële meerjarenprognose goed te kunnen bepalen is gebruikgemaakt van de financiële gegevens uit het strategisch vastgoedplan van De Zorgcirkel. Hierin worden scenario's en businesscases naar de toekomst doorgerekend. De uitkomsten geven aan dat binnen De Zorgcirkel geen sprake is van impairment (afwaardering van boekwaarde van onroerend goed), met uitzondering van de Cirkeldis. De bedrijfswaarden zijn hoger dan de boekwaarden, rekening houdend met de toekomstige instandhouding van de panden waarin de zorgactiviteiten worden ondernomen.

Ook de vermogenspositie blijft sterk zoals blijkt uit de volgende grafiek:



De daling in 2020 en 2021 komt door het aantrekken van leningen ter financiering van de vastgoedplannen.



IK zorg. IK zorg. IK zorg. IK zorg.

IK zorg. IK zorg. IK zorg. IK zorg.

IK zorg. IK zorg. IK zorg. IK zorg.

IK zorg. IK zorg. IK zorg. IK zorg.

