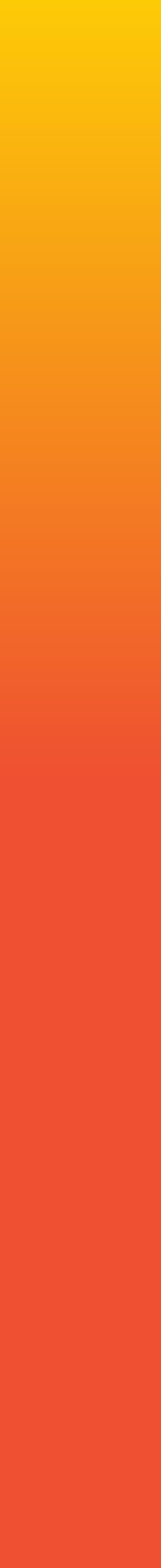


KWALITEITSPLAN 2020 - 2021





Inhoud

Voorwoord	4
1. Profiel van De Zorgcirkel	5
1.1 Visie op zorg en kwaliteit	6
1.2 De behoefte van de oudere centraal	6
1.3 Regie in de regio	6
1.4 Een sterker reisgezelschap	6
1.5 Onze waarden	7
2. Wie, wat waar	8
3. Onze visie op kwaliteit vertaald naar de praktijk	10
3.1 Persoonsgerichte zorg en ondersteuning	11
3.2 Leren, ontwikkelen en verbeteren	11
3.3 Wonen en welzijn	12
3.4 Veiligheid	13
3.5 Leiderschap	13
3.6 Medewerkers	14
3.7 Innoveren	15
4. De lokale invulling	17
4.1 Regio Alkmaar	18
4.2 Regio Egmond - Heiloo	19
4.3 Regio Edam - Volendam	20
4.4 Regio Purmerend	21
4.5 Regio Zaanstreek	23
4.6 Geriatrische revalidatiezorg	25
5. Cijfers over medewerkers	26
6. Verantwoording / Werkwijze	28
6.1 Ophalen van initiatieven	29
6.2 Borging	29

Voorwoord

Het afgelopen jaar hebben we dankzij het professionele en liefdevolle werken van medewerkers veel kunnen betekenen voor oudere mensen die thuis of in een woonvorm tijdelijk of permanent onze zorg- en dienstverlening vragen. We zien in toenemende mate dat medewerkers hier vanuit eigen kracht invulling aan geven op basis van de bedoeling: minder 'doen omdat het moet' of 'omdat we het zo altijd doen', meer doen waar echt behoefte aan is en wat kwaliteit van leven brengt. Persoonsgericht werken helpt daarbij en voorkomt onnodige proceduregerichtheid. Natuurlijk binnen kaders en richtlijnen voor risicovolle handelingen, zoals medicatietoediening of hygiëne.

De veelheid aan maatschappelijke vraagstukken zoals de krappe arbeidsmarkt, meer ouderen dan jongeren, tekort aan passende woningen, afname van mantelzorg en vanzelfsprekende netwerken, verandert de kijk op, en beleving van kwaliteit. Niet alleen kan niet meer alles wat voorheen als 'goed' werd beschouwd, ook ontwikkelt een 'nieuw goed'. In het publieke debat is steeds meer aandacht voor ouder worden en de daaraan gepaard gaande kwetsbaarheid en ziekten. Zo heeft dementie niet eerder zoveel aandacht gekregen als de laatste tijd.

De Zorgcirkel richt zich uiteraard op de genoemde vraagstukken; als specialist voelen we ons geroepen om voorop te lopen met oplossingen en mogelijkheden. Sterker nog, in het opstellen van het nieuwe kwaliteitsplan hebben wij gezien dat medewerkers, cliënten en hun naasten bruisen van de ideeën om het beter te doen! Dit heeft geresulteerd in meer plannen dan we kunnen realiseren uit het kwaliteitsbudget. Voor die 'extra' plannen gaan we natuurlijk op zoek naar andere manieren om ze toch werkelijkheid te laten worden.

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 waar we op reflecteren. We richten ons op de zorg voor ouderen overal. Naast ouderen in het verpleeghuis, 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 kunnen samen werken en het netwerk om de oudere kunnen 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 doelen die daaraan bijdragen gaat dit kwaliteitsplan, waarin we niet alleen kijken naar 2020, maar ook meteen naar 2021. Dit plan is vanuit de locaties waar mensen wonen en werken én vanuit thuiszorgteams per regio opgebouwd, in samenwerking met cliënten (raden) en medewerkers en gebruikmakend van de kennis die gedeeld is in ons lerend netwerk.

We kijken er naar uit om de komende jaren dit plan realiteit te laten worden.

Monique Cremers en Ronald Buijs
Raad van bestuur

01

1.

02

Profiel van De Zorgcirkel

03

04

05

06



01

02

03

04

05

06

Wij zijn specialist in ouderenzorg, –behandeling en –revalidatie, en bieden met ruim 3900 medewerkers en meer dan 1300 vrijwilligers persoonsgerichte zorg aan ruim 7500 cliënten. Dit doen we bij voorkeur bij mensen thuis en daarnaast in 26 locaties. Cliënten kunnen bij ons terecht voor alles dat raakt aan ouderenzorg: van verpleeghuiszorg tot hulp bij het huishouden thuis, van revalidatie tot palliatieve zorg en van thuiszorg tot eerstelijns verblijf. De Zorgcirkel zoekt daarnaast in toenemende mate de samenwerking met verschillende lokale, regionale en landelijke partners, om de krachten te bundelen en samen te werken aan de ouderenzorg van de toekomst. Het uitgangspunt van ons handelen is hierin steeds de behoefte, kracht en zelfstandigheid van de cliënt.

1.1 Visie op zorg en kwaliteit

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 hun 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 hun omgeving. Samen met deze cirkel – het 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.

1.2 De behoefte van de oudere centraal

De Zorgcirkel richt zich op die oudere die op onderdelen kwetsbaar is en die 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. Op basis van de behoefte van de cliënt biedt De Zorgcirkel passende zorg- en dienstverlening.

1.3 Regie in de regio

De Zorgcirkel is actief in de regio's Zaanstreek, Purmerend, Edam-Volendam, Alkmaar, Egmond-Heiloo en omstreken. Binnen elke regio is ruimte voor lokale cultuur als deze bijdraagt aan het welzijn van cliënten. Verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn in de vijf regio's belegd. De geriatrische revalidatiezorg welke wij in alle regio's verlenen, noemen we onze zesde regio.

1.4 Een sterker reisgezelschap

Een groot deel van de ouderen kan op een bepaald moment de eigen behoeften niet meer zelfstandig invullen. Ze worden afhankelijker van de mensen om hen heen. Naast het eigen gezin of dierbaren die mantelzorg verlenen zijn andere betrokkenen van waarde. Verenigingen, bureaus, medewerkers van nabije bedrijven, het zijn voorbeelden van mogelijke deelnemers aan nieuwe reisgenoten in nieuwe netwerken. Wij noemen dat een reisgezelschap. We gaan samen met lokale partners op zoek naar manieren om het reisgezelschap te versterken en dragen bij aan wijken waar mensen naar elkaar omkijken. Wanneer op enig moment, geleidelijk of acuut, ook professionele hulp nodig is, werken wij samen in dat netwerk.

1.5 Onze waarden

De waarden van De Zorgcirkel zijn de basis voor hoe we ons werk doen en met elkaar zorg verlenen. In de eerste plaats zijn dat algemene waarden zoals integriteit, eerlijkheid, oprechtheid, aanspreekbaarheid, betrouwbaarheid, zorgvuldigheid, professionaliteit, openheid, doelgerichtheid en doelmatigheid. Daarnaast is een aantal waarden specifiek voor De Zorgcirkel geformuleerd die passen bij onze missie en koers:

- Altijd denken en handelen vanuit de behoefte van de cliënt. Wat willen zij echt? En wat hebben zij nodig? Kwaliteit van zorg ontstaat in de relatie tussen mensen, tussen cliënt en medewerker.
- Omarmen van veranderingen die hieraan bijdragen.
- Verantwoordelijkheid nemen en initiatief tonen ('eigen kracht').
- Uitgaan van evenwaardigheid: cliënten, medewerkers en samenwerkingspartners zijn evenwaardig en onafhankelijk van functie of ervaring allen van betekenis voor kwaliteit van zorg.

01

2

02

Wie

03

Wat

04

Waar?

05

06



01

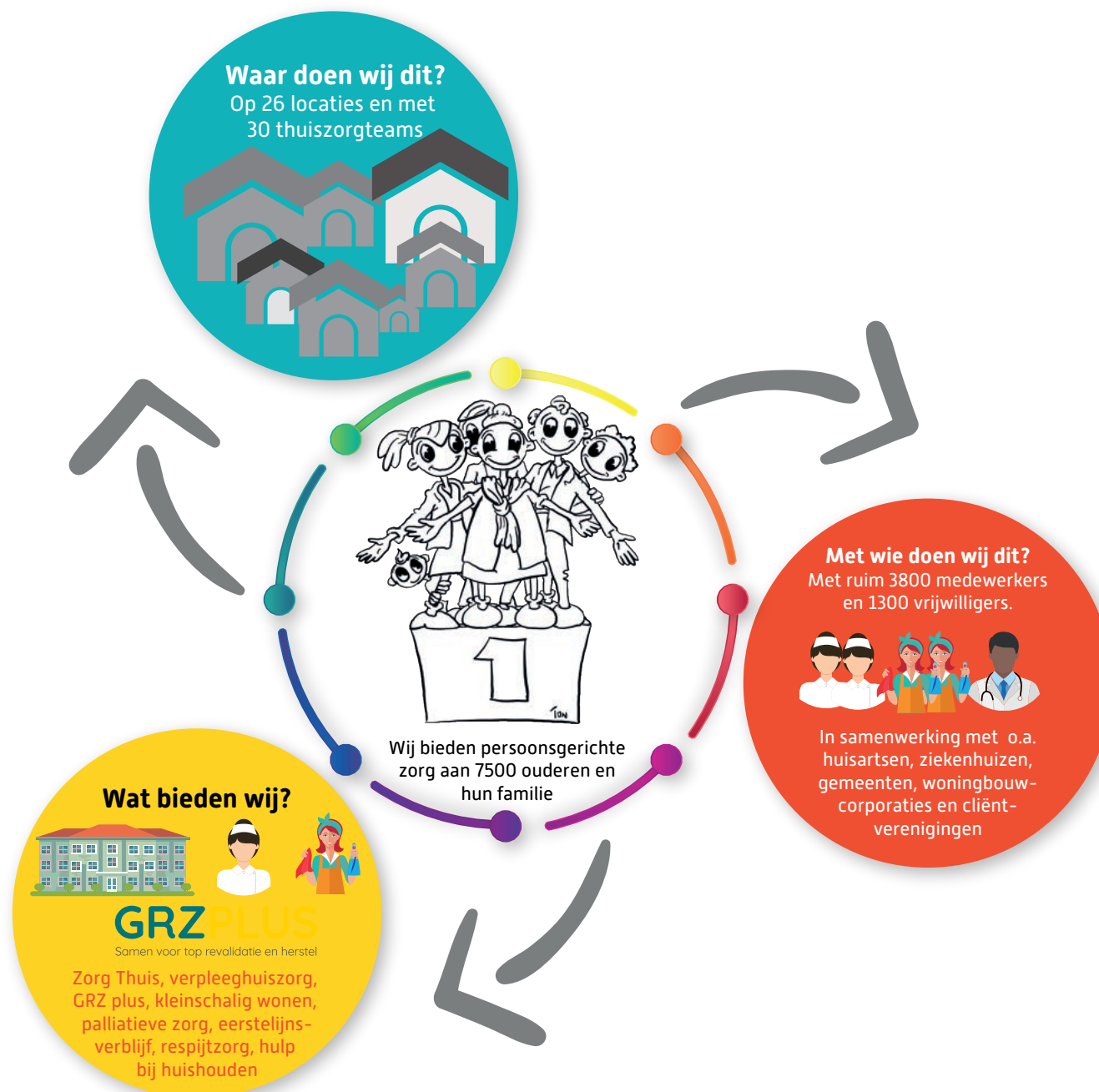
02

03

04

05

06



01

3

02

Onze visie op kwaliteit vertaald naar de praktijk

03

04

05

06



01

02

03

04

05

06

3.1 Persoonsgerichte zorg en ondersteuning

De Zorgcirkel wil landelijk toonaangevend zijn op het gebied van persoonsgericht werken. Voor persoonsgerichte zorg is de professionele en liefdevolle inzet van de medewerkers en hun betrokkenheid bij de cliënten de bepalende factor.

Bij ons staat de kracht en zelfstandigheid van cliënten voorop. We gaan uit van wat ze nog wel kunnen. We helpen hen daarbij met persoonsgerichte zorg. Dat wil zeggen dat we bij alles wat we doen uitgaan van het feit dat ieder mens behoefte heeft aan liefde, comfort, identiteit, gehechtheid, het doen van zinvolle bezigheden en het gevoel hebben erbij te horen. Ook willen we het reisgezelschap versterken, nog voordat het kwetsbaar kan worden.

Om een zorgleefplan te ontwikkelen dat ingaat op het invullen van deze behoeften van cliënten nemen zij (en/of hun naasten) actief deel aan het multidisciplinair overleg (MDO). Eigen regie en 'zelf doen' zijn het uitgangspunt en beslissingen worden samen genomen. Iedere medewerker en ieder team onderzoekt samen met de cliënt wat zijn of haar behoefte is en vertrekt steeds weer vanuit dat gegeven. Gesprekken gaan dan ook minder over klachten, medicijnen en behandelingen en meer over de kwaliteit van het leven.

Waar ligt de komende jaren onze focus?

We zijn klaar voor de volgende stap in het persoonsgericht werken. We willen de cliënt leren kennen en begrijpen, het liefst nog voordat de cliënt bij ons komt wonen. Complex en onbegrepen gedrag willen we onderzoeken en leren begrijpen. Het inzetten van kennisdragers persoonsgericht werken - onze backpackers en mappers -, maar ook het inzetten van muziekagogen en diverse behandelaren doen wij op een manier die de kracht van interdisciplinair werken optimaal benut. De verschillende disciplines werken steeds meer integraal samen rondom de cliënt, waardoor de cliënt echt centraal staat. Daardoor krijgt de cliënt betere zorg. Dit is onderdeel van het persoonsgericht

werken waar De Zorgcirkel toonaangevend in wil zijn. We investeren ook in technologie die dit ondersteunt.

De medezeggenschap van cliënten is heringericht naar onze regio's, zodat zij beter in staat zijn hun rol als samenwerkingspartner in de regio waar te maken.

Vanaf het najaar 2019 tot en met het eerste kwartaal 2020 wordt het cliëntportaal binnen de hele organisatie in gebruik genomen, waarmee cliënten en vertegenwoordigers de mogelijkheid krijgen om het zorgdossier op ieder moment van de dag in te zien. Daarna worden de mogelijkheden van dit portaal verder ontwikkeld.

3.2 Leren, ontwikkelen en verbeteren

De Zorgcirkel streeft naast goede zorg ook een hoge kwaliteit ondersteunende processen na. We willen bijvoorbeeld dubbele handelingen en onnodige administratie voorkomen, problemen snel oplossen en continu verbeteren. Dat draagt tenslotte bij aan het verlenen van goede zorg.

We scheppen voorwaarden zodat medewerkers individueel en in teamverband zich kunnen ontwikkelen op een creatieve en uitdagende manier. We stimuleren kennisontwikkeling en kennisuitwisseling zodat we als organisatie innovatief blijven in een veranderende omgeving.

Waar ligt de komende jaren onze focus?

We vinden het belangrijk dat medewerkers zich kunnen blijven ontwikkelen en faciliteren dit met beleid, budget, ondersteunende middelen en scholing. We gaan werken met een persoonlijk ontwikkel- en vitaliteitsbudget en maken van ons reflectieprogramma voor medewerkers 'Reflecteren Werkt!' een succes. Dit programma met reflectie- en ontwikkelgesprekken helpt medewerkers bij hun ontwikkeling. Daarnaast werken we aan digivaardig zijn, de ontwikkeling van

01

verpleegkundig leiderschap en beter gebruik van ons ECD Caress. De vakgroepen hebben zich verder ontwikkeld en geprofessionaliseerd waardoor professionals goed mee kunnen in de veranderende omgeving. Medewerkers van de ondersteunende diensten gaan interdisciplinair samenwerken, zodat ieders meerwaarde nog beter benut kan worden ter ondersteuning van de regio's.

02

03

We willen onze deskundigheid door ontwikkelen op het gebied van gerontopsychiatrie en (dementie) zorg aan de hand van deelname aan de Monitor Woonvormen Dementie van het Trimbos instituut. Onze specialistische GRZPLUS-afdeling binnen het Dijklander Ziekenhuis krijgt verder vorm en we delen onze GRZ-kennis met andere organisaties in geriatrische revalidatiezorg. Om zorg voor kwetsbare ouderen in de keten beter en vloeiender op elkaar aan te laten sluiten, werken we samen met Omring, Dijklander Ziekenhuis en de Noordwest Ziekenhuisgroep in een regioplatform. In verschillende projecten werken we aan verbeteringen via o.a. de inzet van zorgtechnologie. In samenwerking met netwerkpartners breiden we ons multidisciplinaire FACT-VVT team uit naar de regio's Alkmaar, Egmond en Heiloo: dit team is erop gericht crisis situaties bij cliënten met dementie in de thuissituatie op te lossen, zodat opname in het ziekenhuis of verhuizing naar een verpleeghuis voorkomen kan worden.

04

05

06

We staan open voor onderzoek en nemen hieraan deel. We werken samen met hogescholen en universiteiten aan wetenschappelijk onderzoek. Dit doen we onder meer voor GRZ, nieuwe woonzorgvormen en persoonsgericht werken. GRZ heeft het Topcare-certificaat behaald en deelt haar kennis intern en extern.

We gaan door met het kwalitatief verder ontwikkelen van de wijk-verpleging door de inrichting van specialistische teams en verdere uitbouw van de 24-uursfunctie. Dit om cliënten thuis nog beter van dienst te kunnen zijn. Ten slotte gaan we experimenteren met andere manieren van reflecteren en verantwoorden op het gebied van kwaliteit van zorg, zodat werken aan kwaliteitsverbetering gemakkelijker en

leuker wordt en we erin slagen een lerende organisatie te zijn.

3.3 Wonen en welzijn

De vertrouwde omgeving is juist voor een mens bij wie kwetsbaarheid toeneemt een belangrijke houvast. Bekenden zijn dicht in de buurt en routines worden niet doorbroken. De grote uitdaging is om de behoeftes en veiligheid op individueel niveau te kunnen borgen en op locatie hier zoveel mogelijk op aan te sluiten. Dat vraagt ook om krachtige innovatie.

De Zorgcirkel heeft aandacht voor vastgoed en nieuwe manieren van wonen (inrichting gebouwen en buitenruimtes met aandacht voor privacy, vrijheid en faciliteiten voor specifieke zorg), inzet van technische hulpmiddelen (ICT-toepassingen, gebruik van domotica, wearables, telemonitoring en e-health) en goede inrichting van processen. Daar waar het niet mogelijk is om in de eigen omgeving te blijven, biedt De Zorgcirkel een woonomgeving die zo "thuis" mogelijk is. We bieden revalidatie thuis waar het kan. In de GRZ heeft een groot deel van de cliënten een ambulante (na)traject.

Waar ligt de komende jaren onze focus?

We willen meer tijd beschikbaar maken voor de welzijn van cliënt door de inzet van extra medewerkers, waaronder huiskamermedewerkers, geestelijke verzorging, activiteitenbegeleiding en beweegagogen. We onderzoeken de behoefte van cliënten aan dagbesteding in het weekend. Maar ook willen we mindfulness trainingen aanbieden aan mantelzorgers en (andere) naasten, omdat ook hun welzijn van groot belang is voor cliënten en voor ons.

Naast de verschillende innovatieve projecten waar we mee aan de slag gaan, verliezen we de basis niet uit het oog: een prettige woonomgeving, waar mensen zo thuis mogelijk kunnen leven. We gaan in dit kader algemene ruimtes belevingsgericht inrichten, waardoor deze huiselijker aandoen. Ook eten en drinken is belangrijk voor het welzijn van ouderen. Daarom hebben we onze visie op eten en drinken con-

01

creet doorgevoerd in acties, waardoor meer aandacht wordt gegeven aan de beleving rondom de maaltijd. De maaltijdlevering door de nieuwe leverancier gaat ons hierbij helpen.

02

Volledig pakket thuis (VPT) biedt alle zorg thuis die iemand anders in een verpleeghuis zou krijgen. Hierdoor kunnen cliënten (langer) in hun vertrouwde omgeving blijven wonen. Elke regio heeft een eigen VPT-team en gaat VPT actief aanbieden, zodat het aantal cliënten die thuis kunnen blijven wonen met behulp van VPT zal groeien. Ook bij deze groeiende groep cliënten werken wij natuurlijk persoonsgericht en besteden we dus aandacht het feit dat ieder mens behoefte heeft aan liefde, comfort, identiteit, gehechtheid, het doen van zinvolle bezigheden en het gevoel hebben erbij te horen.

03

3.4 Veiligheid

Kwaliteit van zorg kan alleen daar ontstaan waar we met elkaar gezorgd hebben voor de veiligheid van zowel cliënten als medewerkers. Onderwerpen zoals medicatieveiligheid, veilige hulpmiddelen, infectiepreventie, voedselveiligheid, valpreventie, het beperken van onvrijwillige zorg, maar ook het omgaan met crises en calamiteiten krijgen binnen De Zorgcirkel continu aandacht. Samenwerking tussen alle intern betrokken disciplines maar ook met externe deskundigen is hierin essentieel.

Waar ligt de komende jaren onze focus?

We zijn goed op weg met de voorbereidingen van de Wet Zorg en Dwang, door middel van een organisatiebrede bewustwordingscampagne en scholingsprogramma rondom persoonsgericht werken en (on)vrijwillige zorg. In 2020 werken we binnen de kaders van de nieuwe Wet zorg en dwang. Nieuwe werkwijzen zijn geïmplementeerd en medewerkers weten hoe ze de wet goed kunnen toepassen.

Op veel locaties gaan we de actieve levensstijl bij cliënten stimuleren om zo onder andere het valrisico te beperken.

04

05

06

In 2019 zijn we gestart met het decentraal analyseren en oppakken van meldingen van incidenten met cliënten, zodat teams veel beter in staat zijn om zelf met elkaar te leren van de dingen die fout gegaan zijn. In 2020 evalueren we hoe dit is uitpakkt en passen zo nodig de gemaakte afspraken aan.

Onze in 2019 ontwikkelde calamiteitenbeleid, waarin veel meer aangesloten wordt bij de inrichting van de organisatie in regio's, wordt in 2020 in de praktijk gebracht. Hierbij wordt de organisatie ondersteund door het organiseren van verschillende soorten oefeningen: van een oefening aan tafel met lego, tot een oefening op locatie met 'echte' rook. Waar mogelijk en nuttig doen we dit in samenwerking met regionale partners, zoals de veiligheidsregio, gemeente, brandweer en andere zorgorganisaties.

3.5 Leiderschap

De Zorgcirkel wil een organisatie zijn waar professionele medewerkers liefdevol werken en hun praktische eigen wijsheid inzetten. Waar medewerkers de vrijheid hebben, zodat zij kunnen reflecteren op hun eigen werk, elkaar onderling kunnen complimenteren, opbouwende kritiek kunnen geven en ervaringen delen. Waar medewerkers initiatieven ontplooiën waarvan ze geloven dat het goed is voor cliënten, zonder dat ze tegen onnodige grenzen aanlopen.

Waar ligt de komende jaren onze focus?

Reflecteren op eigen werk en het ophalen van feedback bij collega's en cliënten is een nadrukkelijk onderdeel van onze aanpak, uitgewerkt in onze werkwijze Reflecteren werkt!. Reflecteren Werkt! is in de hele organisatie geïmplementeerd en helpt medewerkers bij hun ontwikkeling. Binnen De Zorgcirkel stimuleren we het nemen van initiatief en verantwoordelijkheid binnen elke functiegroep. Om leidinggevenden te helpen dit in de praktijk te brengen, wordt onder andere aan dit thema aandacht besteed in ons tweejarig Management Development-programma. Alle leidinggevenden doen hieraan mee –

01

inclusief leden van de regioteams -, met als overkoepelend doel om de ontwikkeling van transformationeel leiderschap in de hele organisatie te ondersteunen.

02

3.6 Medewerkers

Trotse medewerkers die hun werk goed en met veel plezier doen: daar streven we naar bij De Zorgcirkel. Wij dagen collega's uit om zichzelf te blijven ontwikkelen, initiatief te tonen en verantwoordelijkheid te nemen om zo nog beter aan de behoeften van cliënten te kunnen voldoen. De Zorgcirkel heeft natuurlijk 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.

04

Als antwoord op het tekort aan medewerkers heeft De Zorgcirkel verschillende proeftuinen Innoverend leren gestart. Deze proeftuinen zijn steeds een co-creatie met verschillende partijen, waaronder ROC's, en leidt op voor werken in de zorg. In de Proeftuinen speelt het leren zich volledig af op de werkvloer en wordt het leertraject helemaal op maat van de leerling gemaakt. De leerlingen zijn verzekerd van een voor hen passende baan binnen de zorg, of het nu bij De Zorgcirkel is of bij een collega-organisatie. De leerlingen hebben diverse achtergronden, werkervaringen en vooropleidingen en volgen hun hart door met veel enthousiasme binnen de ouderenzorg aan de slag te gaan.

05

Waar ligt de komende jaren onze focus?

Het doorgroeien van medewerkers stimuleren, o.a. met ons loopbaanloket en door het aanbieden van (vervolg)opleidingen. Maar ook het binden en boeien van medewerkers door een waardierend en onderzoekend leer- en werkklimaat te realiseren, onder andere door de Leerplaats waardierend samenwerken & Leerateliers in regio Purmerend en door onze deelname aan programma Leren is werken, werken is leren.

06

We gaan een medewerkersreis uitwerken, gericht op het vinden, binden en waar nodig loslaten van medewerkers. In de medewerkersreis hebben we aandacht voor de belangrijkste behoeften van - en het vergroten van gemak voor - een medewerker in de verschillende stadia van zijn of haar loopbaan. Zo willen we het werkplezier en de effectiviteit vergroten en uitstroom verkleinen. Om bij te dragen aan gezondheid en veerkracht van medewerkers wordt het vitaliteitsbeleid Zorgcirkelbreed uitgevoerd.

We vinden het belangrijk dat medewerkers zich kunnen blijven ontwikkelen en faciliteren dit met een persoonlijk ontwikkelbudget voor medewerkers, opleidingsbeleid en ondersteunende middelen - waaronder het online leerportaal 'Leerplein' - en diverse praktijkgerichte scholingen. Ook vernieuwen we het intranet. Medewerkers vinden makkelijker en sneller de voor hen belangrijke en interessante informatie via een nieuw intranet.

We gaan anders werven en opleiden: met het aanbieden van verschillende vormen van innovatief werken en leren, zoals de eerder genoemde proeftuinen voor zij-instromers, het traineeprogramma en het duale hbo-v studietraject Wijkverpleegkundige zorg, binden we nieuwe medewerkers aan de zorg.

Er wordt een tevredenheidsonderzoek medewerkers afgenomen: waar staan we en wat kan beter? Door dit organisatiebreed te onderzoeken en medewerkers te bevragen krijgen we inzicht in de wensen en behoeften en kunnen we hier beter op inspelen.

Voor de introductie van nieuwe medewerkers starten we een eigen programma. Waarmee we nieuwe medewerkers op een persoonlijke manier verwelkomen en zorgen dat ze zo snel mogelijk aan de slag kunnen.

01

02

03

04

05

06

3.7 Innoveren

Met 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 zullen daarom de zorg moeten vernieuwen. Niet alleen door het gebruik van nieuwe technieken en slimme werkwijzen, maar ook door sociale innovaties. Meer mensen wonen langer thuis, VPT is in opkomst en communicatiemiddelen vernieuwen in snel tempo. De Zorgcirkel gelooft in de mogelijkheden die ICT kan bieden om nu en in de toekomst in de behoeften van cliënten te kunnen voorzien. Met de inzet van moderne ICT mogelijkheden gaan we ook het werk leuker en gemakkelijker maken bij De Zorgcirkel. ICT wordt een integraal en strategisch onderdeel van onze zorg. We nemen hierbij de (gewenste) zorg- en/of werksituatie steeds als uitgangspunt, waarbij we samen met cliënten en medewerkers kijken wat ICT daarin kan bijdragen.

In Volendam wordt in locatie Gouwzee al een tijdje gewerkt met een domoticasysteem en een tilliftsysteem voor de somatische afdeling op de begane grond. Met het domoticasysteem 'leefcirkels' krijgen cliënten met dementie meer vrijheid. Een leefcirkel is een afgebakend gedeelte van een gebouw of tuin waarbinnen cliënten met dementie de vrijheid hebben zich te bewegen. Iedere cliënt heeft zijn eigen leefcirkel. Deze cirkel zit opgeslagen in een digitaal polsbandje die de bewoner draagt. Vooraf is bepaald welke cirkel bij de cliënt past en welke deuren hier wel of juist niet bij openen.

Waar ligt de komende jaren onze focus?

We blijven bouwen aan nieuwe zorg voor ouderen en gaan door met het vernieuwen van onze producten en diensten. We monitoren de voortgang van onze innovatieactiviteiten en gebruiken een 'innovatiethermometer' voor inspiratie en om van elkaar te leren. We gaan technologie, waaronder domotica, breder inzetten binnen zorgprocessen waar het cliënten meer zelfstandigheid en eigen regie biedt en/of het werk van medewerkers verlicht.

We faciliteren cliënten langer zelfstandig te blijven wonen door de ontwikkeling van nieuwe multidisciplinaire diensten en producten rondom specialistische kortdurende zorg. Zowel aan huis als in een herstelgerichte omgeving op onze locaties. Er wordt onder andere een toolkit ontwikkeld, bestaande uit verschillende zorgtechnologieën die aansluiten bij de behoeften van de cliënt, mantelzorger en/of professional, zodat mensen met dementie en hun naasten beter en langer thuis kunnen wonen. Dit is een samenwerking met Evean en ViVa! Zorggroep en is opgeschaald naar andere regio's.

In 2019 en 2020 lopen verschillende pilots met elektronische toedienregistratie van medicatie in de regio's, zowel op onze locaties als in de thuiszorg. Het doel is om in 2020 een of meerdere van deze systemen organisatiebreed te gaan gebruiken, als een van de manieren om medicatieveiligheid verder te verbeteren. Ook gaan de eerdere genoemde leefcirkels op de Gouwzee uitbreiden naar 4 cirkels, nu in 2019 de tuin aangelegd is.

We ontwikkelen samen met onder andere woningbouwcorporaties en gemeenten vernieuwde woonzorgconcepten die het thuis blijven wonen voor ouderen mogelijk maakt, ook met intensieve zorg. We werken hierin samen met Omring. Ook werken we aan vernieuwende woonzorgvormen in de regio op basis van de visie in het strategisch vastgoedplan, zodat ouderen hun leven zoveel mogelijk kunnen blijven leven als mens onder de mensen.

01

In de regio's Alkmaar en Egmond wordt werken volgens de Sociale Benadering, van Anne-Mei The, in de praktijk gebracht in de wijk. Deze werkwijze kijkt breder dan alleen naar de ziekte dementie, maar juist naar de impact op de persoonlijke leefwereld van de oudere met dementie. De doelstelling is dat werken volgende deze benadering bijdraagt aan persoonsgericht werken, doordat het ons helpt de behoeften van cliënten met dementie beter te zien en te begrijpen. De samenwerking met andere organisaties wordt in dit project opgezocht en het hele netwerk rondom de cliënt is betrokken.

02

03

De Zorgcirkel gaat ook aan de slag op het gebied van duurzaamheid. We willen de CO2-uitstoot flink verminderen en hebben regionale en centrale plannen van aanpak voor de hele Zorgcirkel.

04

05

06

01

4

02

De lokale invulling

03

04

05

06



01

4.1 Regio Alkmaar

De regio Alkmaar omvat de locaties Westerhout in Alkmaar en De Mieuwijdt in Graft-De Rijp. Daarnaast bieden we in een groot deel van de regio thuiszorg. Onze voornaamste speerpunten zijn persoonsgericht werken, medewerkersbezetting en het betrekken van de mantelzorg.

Dit doen we door:

- Meer tijd te maken voor het welzijn van de cliënt
- Stabiele medewerkersbezetting
- Een actieve levensstijl te stimuleren

02

03

04

Bij Westerhout zetten we ons de komende jaren extra in voor*:

- Nog meer interdisciplinair werken
- Meer tijd voor het welzijn van de cliënt

Bewoners: 229

Medewerkers: 297

Vrijwilligers: 123

05

06

Bij de Mieuwijdt zetten we ons de komende jaren extra in voor*:

- Het in de praktijk brengen van de visie op eten en drinken
- Het meer beleavingsgericht maken van de tuin

Bewoners: 56

Medewerkers: 54

Vrijwilligers: 76

* In een aparte bijlage worden de doelen concreet beschreven.

01

02

03

04

05

06

4.2 Regio Egmond-Heiloo

De regio Egmond omvat de locaties Agnes en Prins Hendrik in Egmond aan Zee en Amberhof in Heiloo. Daarnaast bieden we thuiszorg. Onze voornaamste speerpunten zijn persoonsgerichte zorg, opleiding voor mantelzorgers, veilig thuis kunnen blijven wonen, en 24uurs verpleegkundig thuiszorgteam. Hier werken we aan door:

- Cliënt en mantelzorger te leren kennen voordat de cliënt bij ons komt wonen
- Onbegrepen gedrag van de cliënt te onderzoeken
- Nog meer persoonsgericht te werk, onder andere door de inzet van specialisten
- Meer aandacht te geven aan zingeving
- De visie op eten en drinken in de praktijk te brengen

Bij Prins Hendrik zetten we ons de komende jaren extra in voor*:

- Het binnen de muren van de instelling leren om 'extramuraal' te werken
- De extra inzet van huishoudelijke hulp zodat er ruimte en tijd is om het huishouden samen met de cliënt te doen

Bewoners: 147
Medewerkers: 146
Vrijwilligers: 96

Bij Amberhof zetten ons de komende jaren extra in voor*:

- De doelen van Amberhof sluiten aan bij de regio doelen.

Bewoners: 24
Medewerkers: 38
Vrijwilligers: 47

Bij Agnes zetten we ons de komende jaren extra in voor*:

- De extra inzet van huishoudelijke hulp zodat er ruimte en tijd is om het huishouden samen met de cliënt te doen

Bewoners: 49
Medewerkers: 44
Vrijwilligers: 57

* In een aparte bijlage worden de doelen concreet beschreven.

01

02

03

04

05

06

4.3 Regio Edam-Volendam

De regio Edam-Volendam bestaat uit de locaties Gouwzee en Sint Nicolaashof in Volendam, De Meermin in Edam en De Seevanck/De Notaris in Oosthuizen. Daarnaast biedt de regio thuiszorg. Onze voornaamste speerpunten zijn persoonsgericht werken, veiligheid en meer tijd besteden aan de welzijn van de cliënt. Dit doen we door:

- De ergotherapeut de behoeften van de cliënt in kaart te laten brengen, direct nadat de cliënt bij ons is komen wonen
- Een actieve levensstijl te stimuleren en zo valrisico te beperken
- Het mogelijk te maken voor medewerkers om door te groeien
- Nog meer interdisciplinair werken
- Het onbegrepen gedrag van de cliënt te onderzoeken
- Het op maat leveren van maaltijden

Bij Gouwzee en Sint Nicolaashof zetten we ons de komende jaren extra in voor*:

- Het creëren van een meer beleavingsgerichte omgeving
- Meer tijd en aandacht te besteden aan het welzijn van de cliënt

Bewoners: 93

Medewerkers: 122

Vrijwilligers: 145

Bij De Meermin zetten we ons de komende jaren extra in voor*:

- Uitbreiding van de medewerkers gastvrijheid
- Meer aandacht voor opvolging van kwaliteitsmaatregelen
- Meer tijd voor welzijn van de cliënt

Bewoners: 70

Medewerkers: 60

Vrijwilligers: 80

Bij De Seevanck en De Notaris zetten we ons de komende jaren extra in voor*:

- Het stimuleren van een actieve levensstijl, onder andere door het creëren van een sportzaaltje
- Een beleavingsgerichte buitenomgeving
- Welzijn, onder andere door muziek in te zetten

Bewoners: 14

Medewerkers: 24

Vrijwilligers: 33

Op het vlak van VPT zetten wij ons de komende jaren extra in voor*:

- Ons activiteitenprogramma, onder andere door een medewerker gastvrijheid in te zetten bij het huiskamerproject
- Training van onze medewerkers gastvrijheid op het gebied van gastvrijheid, demente en persoonsgericht werken

*In een aparte bijlage worden de doelen concreet beschreven.

01

4.4 Regio Purmerend

De regio Purmerend heeft de locaties Novawhere, Jaap van Praag, Molentocht, De Viervorst, Triton, Zuidland in Purmerend en Middelwijck in Middenbeemster. Daarnaast biedt de regio Purmerend thuiszorg.

02

De voornaamste speerpunten zijn persoonsgericht werken, meer aandacht voor de cliënt, reflectie t.a.v. het kwaliteitskader en binden en boeien van medewerkers. Regiobreed wordt hier aandacht aan besteed door:

03

- Binden en boeien van medewerkers door een waardierend en onderzoekend leer- en werkklimaat te realiseren
- Mantelzorgers naar behoefte ondersteunen rondom verhuizing van de cliënt naar een van onze locaties
- Meer aandacht voor wonen en welzijn
- Vrijwilligersbestand versterken
- Het onbegrepen gedrag onderzoeken

04

Bij Novawhere zetten wij ons de komende jaren extra in voor*:

- Meer ondersteuning en aandacht voor de cliënten, onder andere door de inzet van medewerkers gastvrijheid
- Meer aandacht voor eten en drinken
- Het verhogen van het welzijn van cliënten door de inzet van een welzijnscoach

05

Bewoners: 110
Medewerkers: 154
Vrijwilligers: 92

Bij Jaap van Praag zetten wij ons de komende jaren extra in voor*:

- Meer ondersteuning en aandacht voor de cliënten
- Doorontwikkelen van onze deskundigheid op het gebied van gerontopsychiatrie

06

Bewoners: 76
Medewerkers: 65
Vrijwilligers: 91

* In een aparte bijlage worden de doelen concreet beschreven.

Bij Molentocht zetten wij ons de komende jaren extra in voor*:

- Meer ondersteuning en aandacht voor de cliënten, onder andere door de aanwezigheid van huiskamerassistenten
- Het verhogen van het welzijn van cliënten
- Het welbevinden van cliënten verhogen door onder meer actief te werken aan beweging

Bewoners: 104
Medewerkers: 139
Vrijwilligers: 137

Bij Middelwijck zetten wij ons de komende jaren extra in voor*:

- Het verbeteren van dementiezorg
- [Team]coaching en intervisie vormgeven in de teams

Bewoners: 28
Medewerkers: 40
Vrijwilligers: 58

01

Bij Triton zetten wij ons de komende jaren extra in voor*:

- Het verbeteren van dementiezorg
- (Team)coaching en intervisie vormgeven in de teams

02

Bewoners: 24

Medewerkers: 28

Vrijwilligers: 16

03

Bij De Viervorst zetten wij ons de komende jaren extra in voor*:

- Meer ondersteuning en aandacht voor de bewoners, onder andere door de inzet van huiskamerassistenten
- Welbevinden van bewoners verhogen, onder andere door actief te werken aan beweging

04

Bewoners: 57

Medewerkers: 60

Vrijwilligers: 42

05

06

Bij Zuidland zetten wij ons de komende jaren extra in voor*:

- Verbeteren van dementiezorg
- Het vergroten van de deskundigheid en begeleiding op het gebied van gedragsproblematiek
- Vakbekwaamheid verhogen bij zorgmedewerkers rondom de sterfensfase van de cliënt

Bewoners: 54

Medewerkers: 67

Vrijwilligers: 34

Voor Zorg Thuis zetten we ons de komende jaren extra in voor*:

- Meer Zorg Thuis mogelijk maken door het breder aanbieden van VPT en MPT in de regio

* In een aparte bijlage worden de doelen concreet beschreven.

01

02

03

04

05

06

4.5 Regio Zaanstreek

De regio Zaanstreek bestaat uit de locaties Amandelbloesem in Wormerveer, Saenden in Zaandam, De Keern en Jonkerhof in Landsmeer en Torenerf in Wormer. Daarnaast biedt de regio Zaanstreek thuiszorg. Onze voornaamste speerpunten zijn activiteiten op maat en kwaliteit van zorg vergroten. Dit doen we door ons te richten op:

- Ten behoeve van alle locaties wordt een 24/7 verpleegkundig team aangesteld zodat de cliënt de zorg ontvangt van een eigen vast regionaal team
- In Torenerf en Saenden start per 1 oktober 2019 de proeftuin zij-instromers. 15 leerlingen worden opgeleid tot niveau 3.
- Er zijn steeds meer cliënten met specifieke behoeften op het gebied van dagbesteding. Voor het stimuleren van bewegen zowel binnen- als buitenshuis wordt voor de gehele regio een beweegagoog aangesteld.

Bij Torenerf zetten wij ons de komende jaren extra in voor*:

- Verbetering van de kwaliteit van palliatieve zorg, onder andere door het aanstellen van een palliatief verpleegkundige
- Cliënten ervaren meer activiteiten die passen bij hun levensstijl en behoeften
- Het welbevinden van cliënten verhogen, onder andere door individuele begeleiding bij de maaltijden

Bewoners: 74
Medewerkers: 88
Vrijwilligers: 70

Bij De Keern zetten we ons de komende jaren extra in voor*:

- Aanvulling van het team huiskamerassistenten
- Cliënten ervaren ontspanning door muziek
- De inzet van een verpleegkundige op piektijden
- Maandelijkse intervisie en scholing voor medewerkers

Bewoners: 48
Medewerkers: 52
Vrijwilligers: 28

* In een aparte bijlage worden de doelen concreet beschreven.

01

02

03

04

05

06

Bij Jonkerhof zetten wij ons de komende jaren extra in voor*:

- De huishoudelijk medewerkers hebben meer tijd voor de cliënt
- De inzet van meer verpleegkundige zorg op piektijden
- Permanente aanwezigheid van een huiskamerassistent in de twee huiskamers
- Activiteitenbegeleider maakt individuele afspraken met de cliënt

Bewoners: 15

Medewerkers: 22

Vrijwilligers: 9

Bij Saenden zetten we ons het komende jaar extra in voor*:

- Het aanstellen van een verpleegkundige op elke etage, die helpt bij kwaliteitsverbeteringen
- Een prikkelarme huiskamer voor cliënten met dementie
- Meer kennis van onbegrepen gedrag van cliënten
- Een medewerker gastvrijheid in elk interdisciplinair afdelingsteam

Bewoners: 87

Medewerkers: 65

Vrijwilligers: 76

De intensieve zorgbehoefte van cliënten in Saenden vraagt om een gedeeltelijke ombuiging van de locatie naar het bieden van verblijf met behandeling. Dit zal in nauwe samenwerking met het Zorgkantoor in 2020 starten. In de bijlage bij dit kwaliteitsplan leest u hoe Saenden zich hier op voorbereid. Op verzoek is een gedetailleerd activiteitenplan beschikbaar.

* In een aparte bijlage worden de doelen concreet beschreven.

01

4.6 Geriatrische revalidatiezorg

De Zorgcirkel biedt geriatrische revalidatiezorg op drie locaties: Westerhout in Alkmaar en Novawhere en het Transitorium in Purmerend. Het Transitorium is gevestigd in het Dijklanderziekenhuis. Revalideren kan ook steeds vaker thuis.

02

Bij de genoemde locaties werken in revalidatiebehandeling gespecialiseerde medewerkers. De behandelaars zijn gespecialiseerd in revalidatie van mensen met COPD, hartfalen, botbreuken, amputaties, ziekte van Parkinson en revalidatie van mensen die zijn getroffen door een CVA (beroerte). Wij vinden het heel belangrijk om bij de revalidatie te werken volgens de meest recente inzichten vanuit de wetenschap.

03

De Zorgcirkel werkt op het gebied van revalidatie en herstel samen met Omring onder de naam GRZPLUS. Daardoor kunnen we de kennis, ervaring en onderzoek van beide organisaties bundelen zodat ouderen nog beter, sneller en prettiger herstellen na bijvoorbeeld een ongeval, CVA of een heup- of knieoperatie. Een belangrijk aandachtspunt binnen GRZPLUS is het ontwikkelen van meer mogelijkheden voor revalidatie en herstelzorg thuis. In 2019 behaalde GRZPLUS het Topcare-keurmerk, topzorg waarin continu wordt gewerkt aan verbetering, innovatie en delen van kennis.

04

Om de best mogelijk zorg te bieden, werken we ook samen met revalidatiecentrum Heliomare. Daarnaast werken we samen met de Hogeschool van Amsterdam en met het Universitair Netwerk Ouderenzorg.

05

Bij GRZ zetten we ons het komende jaar extra in voor:

- Benchmark met Omring, gezamenlijke kwalitatieve indicatoren opstellen'
- Doelmatigheid verbeteren mbt ligduur, inzet behandelaren
- Triageproces optimaliseren met partijen in de regio waar mogelijk
- Verdere invoering van de multidisciplinaire intake
- Invoeren van multidisciplinair gesprek op alle GRZ locaties
- Betere aansluiting wijkverpleegkundige tbv nazorg traject en ambulante revalidatie
- Meebeslissen van revalidant en reisgezelschap (over behandel-doelen)
- Informatievoorziening verbeteren/digitaliseren
- Inzet domotica uitbreiden
- Inrichten en verbeteren van processen t.b.v. ambulante revalidatie
- Met Heliomare ontwikkelen van cognitieve revalidatie, zorgpad lage dwarslaesie bij kwetsbare ouderen
- Samenwerken met geriater en zorgpaden ontwikkelen voor ouderen met Dijklander ziekenhuis
- Samenwerking subacute ouderenzorg in de regio optimaliseren waar nodig
- Ontwikkelen van hospital@verpleeghome met Noordwest Ziekenhuisgroep met als doel voorkomen van opname in het ziekenhuis of verkorten opname duur in ziekenhuis voor ouderen
- Continueren scholing en onderzoek i.s.m. de HvA en het Universitair Netwerk Ouderenzorg
- Innovaties: Jobzorg en Rooming
- Uitkomsten Strategische medewerkersplanning verwerken in scholingsplan om ook op langere termijn over voldoende gekwalificeerde medewerkers te kunnen beschikken
- Interdisciplinair werken versterken
- GRZ is actief betrokken bij verbouwing Westerhout, vertalen van de visie op revalidatie in deze plannen

06

01

5

02

Cijfers

03

over

04

medewerkers

[oktober 2019]

05

06



01

02

03

04

05

06

Wij streven naar een gebalanceerde mix van medewerkers om de gevraagde zorg aan cliënten te leveren.

Aantal medewerkers naar functietype		
Type functie	Aantal medewerkers	Aantal FTE
Verpleging en verzorging	2090	1194
Leerlingen	226	173
Activiteitenbegeleiding	85	55
Behandelaars	144	108
Zorgmanagement	35	33
Overige medewerkers	1289	530
Totaal	3869	2088

Aantal vrijwilligers De Zorgcirkel	
Vrijwilligers	1340

Overige kengetallen medewerkers	
Categorie	Percentage
Instroom	21%
Uitstroom	15%
Verhouding van personele kosten t.o.v. de opbrengsten	70%

Aantal medewerkers verzorging, verpleging en activiteitenbegeleiding naar kwalificatieniveau in verpleeghuiszorg		
Niveau	Aantal	Percentage
Niveau 1	429	29%
Niveau 2	253	17%
Niveau 3	576	39%
Niveau 4 en hoger	231	16%
Totaal	1489	100%

01

6

02

Verantwoording

03

Werkwijze

04

05

06



01

Vanuit de behoefte zijn de kwaliteitsinitiatieven tot stand gekomen. De why van De Zorgcirkel ligt sterk in lijn met het Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg:

02

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.

03

04

6.1 Ophalen van initiatieven

Inbreng en ideeën over hoe de kwaliteit van zorg kan verbeteren is opgehaald uit alle lagen van de organisatie. Er hebben gesprekken plaatsgevonden en er is op andere manieren inbreng opgehaald bij regiodirecteuren, cliëntenraden uit de regio's, zorgmanagers, medewerkers, behandelaren, raad van bestuur, de centrale cliëntenraad en het lerend netwerk.

05

06

Op alle niveaus van de organisatie, individueel, afdeling en team, locatie, regio en concern is met alle betrokkenen gesproken over wat er nodig is voor goede en veilige zorg en voor prettig wonen. De onderwerpen voor het kwaliteitsplan zijn ontleend aan deze gesprekken en aan:

- Cliëntervaringen en -wensen, zoals die blijken uit:
 - Periodieke evaluatie van individuele zorg
 - Cliëntervaringsonderzoeken (ZorgkaartNederland, exitgesprekken, spiegelgesprekken, huiskamergesprekken)
 - DCM (Dementia Care Mapping)
 - Klachten
- Afdelingsplannen

- Locatiejaarplannen
- Regiojaarplannen
- Kaderbrief van De Zorgcirkel

6.2 Borging

De Zorgcirkel wil goed kunnen sturen en verantwoorden m.b.t. de extra middelen. Om dat te doen wordt per locatie geregistreerd welke activiteiten zijn gepland en worden uitgevoerd.

In deze registratie wordt opgenomen:

- Aard van de activiteit
- Wie verantwoordelijk/eigenaar is
- Tijdsplanning
- Benodigde middelen

Het multidisciplinaire team 'Kwaliteitsplan', bestaande uit een regiodirecteur, business controller, HR adviseur en kwaliteitsfunctionaris bespreekt maandelijks de voortgang en biedt waar nodig ondersteuning aan regio's en locaties. De regio's doen in de trimesterrapportage schriftelijk verslag van de voortgang en resultaten. Deze rapportages worden in het regioteam voorbereid.

Bij afwijkingen van de planning of grote wijzigingen in de plannen wordt de trimesterrapportage besproken met de stuurgroep kwaliteitsplan (bestaande uit de manager K&V, manager F&C en manager HR, aangevuld met een vertegenwoordiging van de regiodirecteuren en afdeling Zorgverkoop) en in de trimestergesprekken van de manager met de raad van bestuur. Naar aanleiding daarvan wordt afgesproken hoe wordt bijgestuurd om de beoogde resultaten alsnog te bereiken.

01

Periodiek wordt de voortgang van het kwaliteitsplan gedeeld met de verschillende belanghebbenden:

- Zorgkantoor, via het online portaal van ZN
- Centrale cliëntenraad
- Regionale cliëntenraden
- VVAR
- Vakgroepen
- Lerend netwerk

02

03

Middels werkbesprekingen, huiskamergesprekken en familieavonden worden cliënten, mantelzorgers en medewerkers geïnformeerd over en betrokken bij uitvoering van het kwaliteitsplan, zodat er daadwerkelijk dialoog wordt gevoerd over de activiteiten.

04

05

06

