



Kwaliteitsplan 2022 - 2023

Persoonsgerichte zorg

Wij geven onze bewoners de ruimte

15 december 2021

Opdrachtgever: Raad van Bestuur

Van: directie Intramurale ouderenzorg (Woonzorgcentra)

Zorggroep
Almere



Inhoudsopgave

Inleiding.....	3
1. Omschrijving zorgvisie.....	4
2. Profiel organisatie en personeelsbestand	7
3. Beschrijving onderdelen kwaliteitsbeleid.....	11
A. Persoonsgerichte zorg en ondersteuning – wat wil de bewoner?	11
B. Wonen en welzijn – een aangenaam leven.....	14
C. Veiligheid en continu verbeteren.....	17
D. Leren en ontwikkelen	18
E. Leiderschap, governance en management	20
F. Personeelsbeleid en Goed Werkgeverschap.....	22
G. Gebruik van informatie.....	23
4. Verbeterplannen van de locaties	24
Beschrijving van de totstandkoming en wijze van evalueren van de locatieplannen.	

Aparte bijlage met 9 locatieplannen

Inleiding

Het kwaliteitsplan 2022 - 2023 beschrijft op hoofdlijnen de ambities en plannen van de intramurale ouderenzorg van Zorggroep Almere voor de komende twee jaar. Bij het opstellen van dit plan hebben wij richting ontleend aan een aantal documenten. De inhoud van deze documenten, dan wel het gedachtegoed achter deze documenten, vormt voor de intramurale discipline van Zorggroep Almere onze voedingsbodem.

- Het Meerjaren Strategisch Beleidskader 2021 - 2024 van Zorggroep Almere;
- Het gedachtegoed van Planetree, internationale kennisorganisatie voor mensgerichte zorg;
- De huidige visie op leven, zorg en welzijn, in een woonzorgcentrum van Zorggroep Almere, Altijd Thuis¹;
- Het Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg 2021.

De inhoud van dit plan is grotendeels tot stand gekomen in een inspiratiesessie, waarbij directie intramurale ouderenzorg, management, cliëntenraad en medewerkersvertegenwoordiging met elkaar in gemixte werkgroepjes in gesprek zijn gegaan over de belangrijkste doelen en hernieuwde visie voor 2022 - 2023. Ook hebben we geconstateerd dat we door COVID-19 achter lopen op de gestelde doelen van Kwaliteitsplan 2019 - 2021. Om die reden komen meerdere thema's opnieuw terug.

De opbrengst van de sessie is in een volgende bijeenkomst uitgewerkt in nieuwe speerpunten voor de komende twee jaar. Daarbij zijn centrale thema's benoemd voor iedereen en lokaal uit te werken thema's per woonzorgcentrum. De centrale thema's en rode draad van ons kwaliteitsbeleid zijn beschreven in het disciplinedeel van dit kwaliteitsplan. De lokale uitwerking van centrale thema's en specifiek lokale thema's zijn opgenomen in de locatieplannen per woonzorgcentrum, die als aparte bijlage zijn toegevoegd.

Voor het totale plan inclusief lokale kwaliteitsplannen zijn medezeggenschapstrajecten met lokale cliëntenraden en de centrale cliëntenraad van Zorggroep Almere gelopen, alsmede een traject met de OR, die hiervoor geadviseerd is door onze vakgroep intramurale ouderenzorg.

De indeling van het kwaliteitsplan is grotendeels ontleend aan de handreiking van het kwaliteitskader verpleeghuiszorg:

- Omschrijving zorgvisie (Hoofdstuk 1)
- Profiel organisatie en personeelsbestand (Hoofdstuk 2)
- Beschrijving van de onderdelen van het kwaliteitsbeleid (Hoofdstuk 3)
- Kwaliteitsplannen van de locaties plus de beschrijving van de manier van evalueren (Hoofdstuk 4)

¹ Altijd Thuis is de huidige benaming van de visie op intramurale persoonsgerichte zorg van Zorggroep Almere gebaseerd op de principes van Planetree. In 2021 zal de visie worden herijkt, mogelijk verandert dan ook de benaming van onze visie (zie verder onder 1.2).

1. Omschrijving zorgvisie

1.1 Zorgvisie van Zorggroep Almere

Zorggroep Almere wil met haar diensten bijdragen aan een optimale kwaliteit van leven voor alle inwoners van de stad. Die kwaliteit staat vanuit gezondheidsperspectief onder druk door vergrijzing, toename van het aantal chronisch zieken, stijgende zorgkosten en een schaarste aan zorgprofessionals.

Om kwaliteit van leven te behouden en te verbeteren richt Zorggroep Almere zich, naast de zorg voor zieken en de behandeling van ziekten, toenemend op het bevorderen van gezondheid en gezond gedrag. In alle onderdelen van Zorggroep Almere - onze gezondheidscentra, de wijkverpleging en intramurale ouderenzorg - richten we ons daarom op 'positieve gezondheid'. Positieve gezondheid is een begrip dat wordt gebruikt om breder naar gezondheid te kijken dan voorheen. Het betekent niet alleen aandacht hebben voor het oplossen van klachten en gezondheidsproblemen, maar ook en vooral aandacht hebben voor de mens als geheel, voor diens vitaliteit en veerkracht en voor wat het leven betekenisvol maakt. Gezondheid zien wij als 'het vermogen om je aan te passen en (zoveel mogelijk) je eigen regie te voeren, in het licht van de sociale, fysieke en emotionele uitdagingen van het leven' (Huber, 2011).



“De inwoners van Almere voelen zich ondersteund bij de zorg voor hun gezondheid, in elke fase van hun leven. Daartoe stelt Zorggroep Almere een breed en kwalitatief hoogstaand palet aan diensten beschikbaar, werken we samen met partners in de gemeente en zijn we altijd dichtbij”

Missie zoals verwoord in het Meerjaren Strategisch Beleidskader 2021 - 2024

Ons werk richten we in door te luisteren naar hoe degenen die van onze zorg gebruikmaken kwaliteit van leven ervaren: kunnen mensen zich redden, voelt iemand zich gelukkig of eenzaam, is er voldoende steun uit de omgeving en wat kan Zorggroep Almere daaraan toevoegen. We proberen daarover het 'goede gesprek' te bevorderen en naar de uitkomsten daarvan te handelen.

1.2. Onze visie op ouderenzorg in onze woonzorgcentra

1.2.1. Planetree en Altijd Thuis, waar staan we nu

In de woonzorgcentra van Zorggroep Almere werken wij vanuit de visie van Planetree. Planetree is een gedachtegoed voor excellente mensgerichte zorg gestoeld op de drie componenten Goede Zorg, een Helende Omgeving en Gezonde Organisatie.

De zorgvisie van Planetree heeft nadrukkelijk aandacht voor zo veel mogelijk regie van bewoners en hun netwerk, een prettige en huiselijke omgeving, goed werkgeverschap en een goede financiële bedrijfsvoering. Het gedachtegoed van Planetree vertegenwoordigt hoe Zorggroep Almere op haar intramurale locaties zorg wil verlenen. Binnen het nationale en internationale netwerk van Planetree-organisaties delen we ideeën en wij toetsen onszelf middels Planetree-certificeringstrajecten voor al onze locaties.

Tot 2022 hebben wij Planetree vertaald naar onze organisatievisie op zorg: Altijd Thuis. De kern van Altijd Thuis is dat wij willen dat iedereen die bij ons woont, zich (zo) thuis (mogelijk) voelt; veilig en vertrouwd. Dit doen wij door bewoners zoveel als mogelijk de regie over hun eigen leven en keuzes te geven en tegemoet te komen aan (verschillende) behoeftes die (verschillende) unieke mensen hebben. Wij stimuleren zelfstandigheid - zoveel als mogelijk – en willen (alleen) hulp geven waar dat

gewenst en nodig is. Het betekent zware zorg uit handen nemen, maar niet alles overnemen. Ook geven we onze bewoners de ruimte om hun leven nog zo veel mogelijk te leven als zij gewend waren. Op basis van deze uitgangspunten spreken we liever van persoonsgerichte zorg dan van mensgerichte zorg. Vanuit het idee van positieve gezondheid blijven we zoveel mogelijk stimuleren dat iemand leeft met beperkingen, maar niet geleefd wordt door zijn beperkingen. Als het niet meer gaat, leggen we ons neer bij die realiteit en zorgen we dat iemand zich zo comfortabel als mogelijk kan voelen en zo min mogelijk pijn of ongemak heeft. Zorg verlenen volgens de principes van Planetree vergt goed luisteren naar bewoners, hen leren kennen en elke dag zorg op maat leveren.

Een greep uit de huidige instrumenten die we inzetten ten behoeve van persoonsgerichte zorg:

- We werken met kleinschalige woonvoorzieningen voor PG-bewoners met verschillende sociotherapeutische leefmilieus. Hier wonen niet mensen met dezelfde aandoening bijeen, maar mensen met dezelfde behoeften. Doel van het werken met leefmilieus is om niet de beperking als zodanig leidend te laten zijn, maar de mens zelf en dat wat hem goed doet. Dit betekent dat er woonomgevingen zijn die zich bijvoorbeeld richten op structuur (vast dagritme, duidelijke afbakening), omgevingen met een uitnodigend (activerend, prikkelend) en koesterend (prikkelarm, maatwerk en eigen ritme-volgend) karakter;
- We promoten 'samen leren', waarbij medewerkers en naasten zich in gezamenlijke sessies kunnen verdiepen in specifieke zaken, zoals bijvoorbeeld: wat dementie met zich meebrengt en hoe daarmee om te gaan;
- Als aanvulling op reguliere meer medisch geïntendeerde zorg, heeft complementaire zorg zijn intrede gedaan. Dit zijn zorginterventies die zich richten op ontspanning, welzijn en mentale rust, zoals bijvoorbeeld massages of aromatherapie;
- Op alle locaties zijn huiskamers gekomen waar altijd iemand aanwezig is, zodat huiselijkheid, aanspraak, samen zijn en gezamenlijke activiteiten automatisch onderdeel zijn van het leven in onze woonzorgcentra
- Alle bewoners en familie kunnen een beroep doen op geestelijk verzorgers voor het bespreken van levensvragen en emoties die gepaard gaan met aandoeningen en afnemende levenskracht van mensen met een indicatie voor verpleeghuiszorg;
- Op verschillende locaties hebben sociaal agogen hun intrede gedaan, die - als schakel tussen psychologen en zorgmedewerkers - medewerkers helpen om te gaan met onbegrepen gedrag, voorkomen van agressie en/of stress bij bewoners en medewerkers coachen om de behoefte van een individuele bewoner beter te 'lezen', zodat de wijze van verzorging en het aanbod van activiteiten hierop beter afgestemd wordt.

In 2018 heeft het merendeel van onze locaties succesvol een certificeringstraject van Planetree doorlopen. Dat is een prachtige erkenning voor het feit dat persoonsgerichte zorg goed belegd is bij Zorggroep Almere, maar het is ook een proces dat geen stilstand verdraagt. In 2021 zijn de resterende locaties gecertificeerd en in 2022 vinden her-certificeringstrajecten plaats. Opnieuw leggen we onze kwaliteit van zorg langs een externe meetlat en dat blijven we doen. We zullen ons op elke locatie steeds opnieuw moeten afvragen of onze bewoners en hun omgeving afdoende 'gezien' worden door ons (kennen we onze bewoners goed genoeg en weten we wat ze nodig hebben) en of we vanuit onze professie vervolgens wel datgene doen – aanvullen - wat nodig en wenselijk is. Dat proces moet als automatisme in ons DNA komen. Daar ligt een opdracht voor de komende periode.

1.2.2 Onze visie op zorg, waar willen we heen in 2022 en 2023

Ten tijde van het uitbreken van corona begin 2020 stond de intramurale ouderenzorg van Zorggroep Almere op het punt om verdere uitwerking aan onze visie te geven. De bedoeling was om met bewoners(vertegenwoordiging), familie, medewerkers en management te komen tot verdere verdieping: hoe kunnen we nog een stap maken in behoud van eigen regie en eigen leven voor onze bewoners, hoe groot de beperkingen ook zijn. Kunnen wij de leefwereld van onze PG bewoners verder openen? Kunnen we van deuren dicht, naar deuren open, tenzij...? Hoe geven we een impuls aan familieparticipatie? Kunnen we partijen in de wijk rondom onze locaties meer betrekken bij het leven van onze bewoners. Hoe geven we onze medewerkers tools waarmee zij signalen van onveiligheid kunnen herkennen die mensen met hersenletsel en/of communicatieve beperkingen kunnen afgeven? Hoe speel je daar tijdig op in?

Bovenstaande vragen komen voort uit een intrinsieke motivatie om daadwerkelijk persoonsgericht te willen werken met een doelgroep die vergaande (en steeds verder gaande) lichamelijke en geestelijke beperkingen ervaart. Deze beperkingen brengen een verzwaring van somatische zorg en een toename van agressie en onbegrepen gedrag onder onze PG-bewoners met zich mee.

We hebben ons de afgelopen twee jaar zeker bezig gehouden met voornoemde vragen, maar het disciplinebrede gesprek over hoe dat onze kijk op zorg beïnvloedt of zou moeten beïnvloeden, heeft niet plaats kunnen vinden. Corona beheersen (en later voorkomen dat corona ons zou beheersen), nam het grootste deel van onze energie in beslag. Anno 2022 zal corona nog steeds onder ons zijn, maar inmiddels hebben we beter geleerd het onderdeel van ons werkproces te maken. We gaan er dan ook vanuit dat we met hernieuwde energie aan de slag kunnen gaan met onze visie.

Daarnaast is er twee jaar geleden nog een andere grootscheepse beweging ingezet. Zorggroep Almere heeft een ontwikkelagenda op het gebied van zorgvastgoed op zich genomen. Met plannen voor de opening van meerdere nieuwe zorglocaties en uitbreidingen op bestaande locaties, nemen wij onze maatschappelijke verantwoordelijkheid om de toenemende vergrijzing en zorgbehoefte het hoofd te bieden. Een nieuwe zorglocatie kan echter uitsluitend functioneren als er ook gekwalificeerd zorgpersoneel ingezet kan worden. De komende vijf jaren zal de intramurale ouderenzorg veel nieuwe zorgmedewerkers aan zich moeten zien te binden. Dat vergt een hernieuwde investering in goed en aantrekkelijk werkgeverschap.

Maar dat zal niet het enige zijn. Gezien de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt, zal het ook nodig zijn dat wij ons gaan oriënteren op andere manieren om zorg te organiseren. We zullen manieren moeten vinden om met verminderde inzet van specifiek opgeleide en schaarse medewerkers de verzorging van deze kwetsbare doelgroep ter hand te nemen. Denk hierbij aan andere functiemixen, een grotere en andere rol voor familie en vrijwilligers en inzet van techniek en ICT toepassingen.

In dit veranderproces zullen we enerzijds een flinke hoeveelheid nieuwe collega's verwelkomen en anderzijds nieuwe werkprocessen gaan introduceren. Wij zijn ons ervan bewust dat hierbij kwaliteit van zorg zeer gerichte aandacht nodig heeft. Wij zien 2022 dan ook als uitgelezen moment om onze visie op zorg te herijken opdat kwaliteit van onze zorg volledig gewaarborgd blijft.

Er ontstaat zo een samenhangende thematische driehoek: [Anders Organiseren \(pagina 11\)](#) → [Herijken van onze visie \(pagina 12\)](#) → [Goed Werkgeverschap \(pagina 22\)](#). In dit kwaliteitsplan vindt u op deze drie rode draden onze voorgenomen plannen terug.

2. Profiel organisatie en personeelsbestand

2.1 Doelgroepen en type zorgverlening, profiel van de locaties en profiel personeelsbestand

2.1.1 Doelgroepen en type zorgverlening

De locaties van Zorggroep Almere bieden zorg aan ouderen met somatische en psychogeriatrische aandoeningen. Onze zorgverlening omvat bewoners en cliënten met een zorgarrangement VV4 t/m VV9 met en zonder behandeling. Deze zorg wordt verleend in de vorm van ‘volledig pakket thuis’ (VPT), eerstelijnsverblijf (ELV) en palliatieve zorg. Het grootste aandeel wordt gevormd door VV5 en VV6 (gezaamenlijk aandeel van ± 65%).

Psychogeriatric (PG)

Mensen met psychogeriatric aandoeningen kunnen kiezen voor kleinschalige woonvoorzieningen, maar ook voor meer zelfstandigheid in een eigen appartement in of verbonden aan een woonzorgcentrum. In de centra met kleinschalige woonvormen PG werken we met sociotherapeutische leefmilieus (zie voor nadere uitleg [1.2.1](#))

Somatiek

Somatische bewoners kunnen in appartementen bij of in een woonzorgcentrum wonen. We zien dat de zorg voor deze doelgroep de afgelopen jaren behoorlijk is verzwaaard. Steeds vaker hebben we te maken met ziekenhuis verplaatste zorg met hoge complexiteit, niet zelden in combinatie met (toenemende) cognitieve problematiek. Dit vergt aanpassing in de zin van kennisvergroting, triagevaardigheden en (ervaring opdoen met) meer complexe verpleegtechnische handelingen.

Dagactiviteiten

Zorggroep Almere heeft vanaf het uitbreken van corona de dagactiviteiten voor bewoners uit de wijken van Almere geconcentreerd op één locatie (Polderburen). In 2022 wordt – op grond van een plan van aanpak dat in 2021 in samenwerking met de wijkverpleging is opgesteld – gekeken hoe dagactiviteiten vormgegeven worden, of uitbreiding mogelijk is en waar deze gesitueerd zouden moeten worden. Ook is onderwerp van onderzoek of dagactiviteiten het beste onder de wijkverpleging of intramurale discipline gesitueerd kunnen worden.

Crisis zorg

Op onze locatie Polderburen wordt gespecialiseerde verpleeghuiszorg geboden in de vorm van crisisopvang (op basis van indicatie VV9). Crisisopname is altijd tijdelijk. Na drie tot zes weken verhuist de cliënt naar een passende, vaste woonplek, zodat ruimte behouden blijft voor andere cliënten in crisis.

Om te bepalen wat de beste woonomgeving is na de crisisopname, kijken we gedurende de eerste twee weken goed naar de mogelijkheden en beperkingen van de cliënt. Dit wordt besproken binnen het team van behandelaars en zorgmedewerkers. Op basis van een persoonlijk zorgplan gaat ons **KlantServicePunt** op zoek naar een geschikte woonplek. Dat kan bij Zorggroep Almere zijn, maar het kan ook een plaats buiten Almere betreffen.

2.1.2 Profiel van de locaties

Zorggroep Almere heeft op dit moment (december 2021) acht woonzorgcentra en één centrum voor specialistische verpleeghuiszorg (Flevoburen – Geriatrische Revalidatie Zorg en ELV) verspreid over Almere. Februari 2022 wordt onze nieuwe locatie Flora geopend. Flora bevindt zich op het Floriade 2022 terrein. Hier wordt vanaf de start gefaseerd opgebouwd naar 130 plaatsen kleinschalig groepswonen voor mensen met dementie, naar verwachting te starten met VV5 en VV7. Vanuit de ontwikkelagenda vastgoed worden in de periode 2022 - 2024 naast Flora nog enkele nieuwe locaties geopend en bestaande locaties ‘verdicht’ met extra plaatsen. In onderstaand schema is een overzicht van de huidige locaties met het aantal plaatsen en de soort zorg opgenomen.

Locatie	Kleinschalig wonen somatiek Aantal plaatsen	Kleinschalig wonen dementie Aantal plaatsen	Zorgappartemen Aantal	Aanwezige Zorgprofielen
Archipel		42	36	ELV VV4 t/m VV8
Castrovalva		24	31	ELV VV4 t/m VV8
De Kiekendief			102	ELV VV4 t/m VV8
De Overloop	12	12	63	ELV VV4 t/m VV6
De Toonladder		12	48	ELV VPT 4 t/m 8
Polderburen	30	52		ELV VV5 t/m VV9
Vizier		21		VV5 en VV7
Zephyr		35		VV5 en VV7
Flora (open vanaf feb-2022)		130		VV5 en VV7

2.1.3 Profiel personeelsbestand

Het zorgproces bij Zorggroep Almere is (op dit moment) grotendeels ingericht rondom VIG-ers (Verzorgende Individuele Gezondheidszorg, niveau 3). Zij vormen op dit moment de kern van het personeelsbestand, ondersteund door verpleegkundige inzet (niveau 4 en niveau 6) en geholpen door helpenden (niveau 2) en woonondersteuners (niveau 1).

De eerder geschetste tegengestelde beweging van uitbreiding van zorg enerzijds en schaarste op de arbeidsmarkt anderzijds stelt ons voor een grote uitdaging: hoe krijgen en houden we ons personeelsbestand op peil, zowel kwantitatief als kwalitatief? Intramurale facilitaire medewerkers ondersteunen op het gebied van services op de locaties, zoals (klein) onderhoud, reparaties, schoonmaak, het wasproces, voeding/restaurant/keukenvoorzieningen en inkoop van benodigde materialen en hulpmiddelen.

Ondersteunende diensten op het hoofdkantoor zijn verantwoordelijk voor: aanleg en onderhoud van ICT-infrastructuur, applicaties en hardware, centrale (facilitaire) inkoop, contractmanagement, HR-diensten, algemeen opleidingsbeleid.

Uitgedrukt in cijfers (gebaseerd op de gegevens personeelssamenstelling van verslagjaar 2020):

- Totaal aantal zorgverleners: 1043 (676,9 FTE)
- Aantal vrijwilligers: 620
- Aantal stagiaires: 319
- Verzuimpercentage: 8,6%²

	Niveau / kwalificatie	Totaal fte	Percentage	
Doorstroom 65 (7%)	Behandelaren/ (para-)medisch	34,74	5,1%	
	Leerlingen	52,60	7,8%	
	Niveau 1 zorg en welzijn	81,05	12%	Instroom 236 (26%)
	Niveau 2 zorg en welzijn	56,18	8,3%	
	Niveau 3 zorg en welzijn	234,62	34,7%	
	Niveau 4 zorg en welzijn	87,58	12,9%	Uitstroom 190 (21%)
	Niveau 6 zorg en welzijn	10,72	1,6%	
	Overig zorgpersoneel	119,41	17,6%	
	Eindtotaal	676,90	100,00%	

Tabel 1. Verdeling zorgmedewerkers over de niveaus met cijfers in-, uit- en doorstroom

De tabel laat zien dat er in 2020 meer medewerkers zijn ingestroomd dan uitgestroomd. Dit is een beweging die we over de laatste drie jaar hebben gezien en die toegeschreven kan worden aan de inzet van de Kwaliteitsgelden. Absoluut gezien is zowel het aantal leerlingen als het aantal medewerkers van niveau 1 t/m niveau 4 gegroeid. Het relatieve aandeel van leerlingen en van medewerkers niveau 1 (woonondersteuners) groeide het meest. Met respectievelijk 2% en 4% in drie jaar.

² In september 2021 bedraagt het verzuim 11%. De stijging is voor een groot deel toe te schrijven aan corona. Een effect waarvan we in 2022 ook nog invloed verwachten. Er is eind 2021 een programma gestart om het ziekteverzuim positief te beïnvloeden.

Wat we ook zien is dat de uitstroom van medewerkers met 21% hoog is. Dit aspect zien we als een belangrijke uitdaging onder de noemer Goed Werkgeverschap. Daarbij zijn zaken als welkom heten van nieuwe collega's, hen begeleiden en faciliteren en ontwikkelkansen bieden, onderwerpen die samen met onze afdeling HR, deels al in gang gezet zijn en deels nog meer aandacht zullen moeten krijgen. Ons voornemen is om dit percentage tijdens de looptijd van dit plan met minimaal 5% naar beneden te krijgen.

In de loop van 2020 hebben 65 medewerkers een functie op een ander kwalificatieniveau gekregen. Dat is een mooi begin waarmee zichtbaar wordt dat het goed mogelijk is om binnen onze organisatie een ontwikkeling door te maken. Ook dit is een Goed Werkgeverschap-onderwerp dat de komende twee jaar actieve aandacht nodig heeft. Niet in de laatste plaats vanwege de krapte op de arbeidsmarkt, die naar verwachting alleen nog maar gaat toenemen.

Mede om die reden moeten we, zeker als we dezelfde kwaliteit willen blijven bieden, het werk ook anders gaan organiseren. Hiertoe starten we een project 'Anders organiseren'. In het volgende hoofdstuk leggen we uit wat we hieronder verstaan en wat we in het kader van dit project gaan doen.

3. Beschrijving onderdelen kwaliteitsbeleid

(Indeling gebaseerd op het Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg 2021)

A. Persoonsgerichte zorg en ondersteuning – wat wil de bewoner?



*“Het grootste probleem in communicatie is dat we niet **luisteren** om te **begrijpen** maar om te **antwoorden**”*

Gezien worden als uniek persoon met eigen behoeften en wensen, daar eigen inbreng, eigen regie op hebben, is wat ons mens doet voelen. Of iemand nu jong is of oud, met of zonder beperkingen leeft, dat is voor ieder mens hetzelfde. Om deze behoeften en wensen te weten en ernaar te kunnen handelen, is het nodig ernaar te vragen. En dat niet alleen, je moet ze ook goed horen en goed interpreteren.

En dat vergt weer goed luisteren.

Goed luisteren is voor ons de voorliggende voorwaarde om persoonsgerichte zorg te kunnen verlenen. We doen dan ook - op alle niveaus van zorgverlening - een groot beroep op deze vaardigheid. Maar echt luisteren is zo gemakkelijk nog niet. We willen dit onderwerp daarom meer aandacht geven. Luistervaardigheden zullen vervlochten worden in meerdere programmaonderdelen over visie of andere passende onderwerpen.

Wat gaan we doen op disciplineniveau?

Anders Organiseren

Een van de meest belangrijke onderwerpen waar wij de komende twee jaar stappen in zullen gaan zetten is het anders organiseren van ons zorgproces. De tegen elkaar inwerkende ontwikkelingen van vergrijzing, arbeidsmarktproblematiek en onze uitbreidingsplannen, maken ‘anders organiseren’ geen vrijblijvende denkoefening. Meer zorg met minder mensen? Wij definiëren het anders. Het gaat wat ons betreft om de juiste aandacht op de juiste plek en op het juiste moment. Dat zal op den duur gaan leiden tot brede verschuivingen in het zorgproces. Hierbij zijn de familie en het netwerk van bewoners betrokken, maar ook vrijwilligers en natuurlijk zorgmedewerkers.

Wat gaan we doen?

Binnen de looptijd van dit kwaliteitsplan gaat het project ‘Anders Organiseren’ van start. Dat zal onder meer de volgende onderdelen bevatten:

- Inzetten van andere functiemixen en andere werkprocessen om zo effectief mogelijk gebruik te maken van de kwaliteiten van elke specifieke (en soms schaarse) functie;
- Onderzoeken van mogelijkheden om via specifieke korte opleidingen mensen inzetbaar te maken op een aantal zorgtaken;
- Actief en met nieuwe manieren op zoek gaan naar onbenut arbeidspotentieel, zoals niet werkenden, inzet van studenten en nieuwkomers, hen mogelijkheden en (verkorte) opleidingen bieden;
- Familieparticipatie maximaliseren. We willen aanvullende zorg bieden en niet vanaf het moment van verhuizing naar een woonzorgcentrum alle zorg overnemen. We willen zo veel mogelijk aansluiten op wat de bewoner en naasten gewend zijn vanuit de thuissituatie. Deze aanpak leidt niet tot een verschraving van zorg, maar het maakt van onze woonzorgcentra levendige

gemeenschappen waar alle betrokkenen rond een bewoner een vanzelfsprekende plek hebben. Nu is die plek (toch nog steeds) het meest vergeven aan zorgpersoneel. Onze nieuwe locaties worden vanaf de start zo opgezet en onze bestaande locaties gaan zich deze werkwijze maximaal eigen maken.

- Meer en anders werken met vrijwilligers. In samenwerking met de VMCA, Vrijwilligers en Mantelzorg Centrale Almere, zal naar wegen gezocht worden waarop vrijwilligers eenvoudiger kunnen participeren in een woonzorgcentrum. Daarbij zullen - veel meer dan nu - verschillende vormen van inzet mogelijk zijn. Een vaste dag waarop iemand aanwezig is, blijft mogelijk. Maar ook willen we specifieke klussen uitzetten, waar op ingeschreven kan worden, waarbij hulp voor het woonzorgcentrum of aandacht voor een bewoner gevraagd wordt. De VMCA als lokale expert, is onze partner hierbij.
- Samenwerkingen met lokale middelbare en hoge scholen op het gebied van (maatschappelijke) stages worden aangehaald. Leerlingen en studenten kunnen als vrijwilliger gezelschap zijn, spelletjes doen, fietsmaatje zijn voor een duo-fiets, helpen koken, eetgenoot zijn etc. Studenten van specifieke opleidingen op het gebied van welzijn en zorg van Windesheim kunnen ondersteunend zijn aan bijvoorbeeld onze activiteitenbegeleiders, dagbestedingscoaches en sociaal agogen en werkstages lopen.
- Activiteiten georganiseerd door partijen in de wijk naar het woonzorgcentrum halen en (mede) beschikbaar maken voor bewoners en/of bewoners in staat stellen deel te nemen aan wijkactiviteiten. Buiten meer naar binnen halen en binnen op het spoor van Buiten zetten. Dat gebeurt in het gewone leven en hoeft niet te stoppen als iemand in een verpleeghuis komt te wonen. Binnen Zorggroep Almere bestaan al huizen die dit op een hele actieve manier voor elkaar hebben. Andere locaties gaan dit voorbeeld kopiëren.
- Onderzoek naar slimme domotica- en robotica-technieken om zorgzwaarte te verminderen. Concreet zullen we in elk geval aan het werk gaan met de Nexus, de slimme voorraadkast voor medicatie en met een slimme inrichting van ons nieuwe zusteroproepsysteem, waarbij we sensoren zodanig instellen dat maximale eigen regie wordt behouden en onnodig zorgingrijpen zoveel mogelijk wordt verbannen.

Herijking van onze visie op persoonsgerichte zorg

In de hiervoor benoemde veelomvattende beweging van verandering en uitbreidingen, stellen we ons zoals gezegd ook de vraag hoe we onze bewoners, naasten, vrijwilligers en medewerkers het beste mee kunnen geven waar we voor staan en daarmee dus ook wat we van hen verwachten. Is daarvoor een aparte uitwerking van onze organisatievisie 'Altijd Thuis' 2.0 nodig of hebben we juist steun en helderheid aan Planetree als begrip, als kennisinstituut en als netwerkorganisatie? Het in 2021 reeds gestarte interne onderzoek gaan we afronden en in 2022 nemen we hierover een besluit.

Binnen de herijking van onze visie krijgen de volgende onderwerpen in elk geval een plaats:

- Een implementatieprogramma voor de (herijkte) visie, waarvan delen al terug te vinden zijn in de locatieplannen, maar waar ook disciplinegerichte activiteiten voor ondernomen zullen worden in 2022 en 2023.
- In de nadere concretisering van persoonsgerichte zorg 2.0 voor bewoners, medewerkers, vrijwilligers en familie/naasten zullen in elk geval deze onderwerpen belicht worden:

- ✓ De rol van familie en het netwerk van onze bewoners. Inbreng vanuit clientmedezeggenschap is hierbij onontbeerlijk;
 - ✓ Wat betekent het concreet om ‘aanvullend’ en niet ‘overnemend’ te zijn als zorgmedewerker (vernieuwde aandacht voor onze verhuisprocedure en manier van ontvangst van bewoners en familie). Hoe luister je goed naar bewoners;
 - ✓ Een onderzoek naar de mogelijkheden om voor de huidige besloten woonvormen te komen tot een ‘deuren open, tenzij...’ beleid. Ook hierin geven wij onze bewoners de ruimte;
 - ✓ Daarnaast blijven huiselijkheid, zorg voor de omgeving, persoonlijke aandacht, dagbesteding op maat, aandacht voor eten & drinken vertrouwde (Planetree) elementen die de kern zullen vormen van onze manier van zorg verlenen.
- Uitwerking van een onboarding- en opleidingsprogramma gericht op de bedoeling van onze vorm van persoonsgerichte zorg, voor nieuwe en bestaande medewerkers die op nieuwe locaties gaan werken.

Systemen ondersteunen het werken

Nog altijd lopen we in de zorg aan tegen meer administratieve lasten dan ons lief zijn. Ook wordt nog altijd een hoge werkdruk ervaren. We blijven steeds actief zoeken naar alle mogelijke manieren om administratie te minimaliseren, werk gemakkelijker en lichter te maken en systemen ondersteunend te laten werken. In de komende periode doen we dat onder andere met de volgende projecten:

- Binnen de discipline wordt het grote belang gezien van een adequaat rooster- en planningsprogramma dat realtime beschikbaar is voor medewerkers op alle devices. Dit programma moet het mogelijk maken om Zorggroep-breed opengevallen diensten digitaal beschikbaar te maken voor flex-medewerkers en medewerkers die incidenteel extra willen werken. Het huidige roosterprogramma voldoet niet op alle fronten aan de eisen die de nabije toekomst aan ons stelt. Daarom zal in 2022 tezamen met de ICT afdeling een project worden gestart om te komen tot een keuze voor een goed planningsprogramma, alsmede een implementatietraject³.
- Bestaande losse tokens voor tweefactor authenticatie (privacy bestendige toegang tot cliëntdossiers) blijken in praktijk omslachtig en kwetsbaar voor beschadiging. Om digitaal toekomstbestendiger te zijn, worden de tokens vervangen door een authenticatie per App.
- Vervanging van zusteroproepsystemen op alle locaties wordt afgerond in 2022. Dit nieuwe slimme systeem is in staat om op persoonsniveau val- en bewegingssensoren in te stellen. Enerzijds kan hiermee de veiligheid van bewoners worden vergroot, anderzijds kunnen onnodige controle of checks worden voorkomen.
- Een kleiner, maar belangrijk project wordt het vervangen van het Omaha classificatiesysteem voor zorgdoelen binnen ONS, onze dossieromgeving. De keuze voor een nieuw systeem moet nog worden gemaakt. Belangrijke voorwaarde is dat het systeem zich niet alleen richt op zorgdoelen, maar nadrukkelijk (en op eenvoudige wijze) het formuleren van welzijnsdoelen ondersteunt. Daarmee wordt het bevorderen van welzijn van onze bewoners beter bewaakt. Aan het formuleren en opvolgen van welzijnsdoelen in het dossier, willen we de komende twee jaar meer aandacht besteden. In dat kader willen we het zorgplan, waarin deze doelen worden verwoord, niet langer voor maar met de bewoner en diens naasten gaan maken.

³ Onder voorbehoud van definitieve acceptatie van dit project binnen de ICT-agenda van Zorggroep Almere.

Wat gaan we doen op locatieniveau

Persoonsgerichte zorg is maatwerk en een centraal thema op iedere woonzorglocatie. Echter persoonsgerichte zorg kent vele onderdelen. Niet iedere locatie staat voor elk onderdeel op hetzelfde kwaliteitsniveau. Dat weten we en erkennen we. We willen dat elke locatie verbetert, maar we willen vooral dat het effectief gebeurt. Daarom zullen alle locaties begin 2022 een 0-meting op persoonsgerichte zorg uitvoeren aan de hand van een eigen ontworpen zelfevaluatie instrument. Op basis van de resultaten van de 0-meting, alsmede (eventueel) resultaten van andere audit(s) maakt iedere locatie een top 3 van verbeterpunten in het kader van persoonsgerichte zorg voor die locatie. Hierbij is in ieder geval aandacht voor de thema's uniek zijn, compassie, autonomie en behoud van eigen regie. Ook organiseert iedere locatie in de loop van 2022 een event om persoonsgerichte zorg en de hierboven genoemde focuspunten voor medewerkers, bewoners en familie tot leven te brengen, zodat medewerkers en familie beter gaan begrijpen hoe behoeften van bewoners gediend kunnen worden.

B. Wonen en welzijn – een aangenaam leven

Voor de kwaliteitsverbetering op het gebied van wonen en welzijn sluiten we aan bij de aspecten uit het kwaliteitskader:

Zingeving

Er is ruimte voor gesprekken over leven, dood en zingevingvragen. Er is aandacht voor ziekte, palliatieve fase en de impact die dit op medebewoners en naasten van de leefgemeenschap heeft. Er is inzet van geestelijk verzorgers op elke locatie.

We evalueren en verbeteren ons twee jaar geleden ontwikkelde Zorgpad Stervensfase dat is ingezet om medewerkers te ondersteunen, zodat zij bewoners en familie optimaal kunnen begeleiden in deze intense periode.

Zinvolle dagbesteding

De individuele wensen van de bewoner ten aanzien van dagbesteding staan centraal. Daarbij vragen we locaties aandacht te geven aan diversiteit en verschillende voorkeuren. Geen "one size fits all"-aanpak, maar een aanbod gericht op voorkeuren van bewoners. Ook hier gaat het erom de behoeftes van bewoners te ontdekken, te kennen/herkennen en daarop in te spelen.

De samenwerking - het samenspel - tussen sociaal agogen, dagbestedingscoaches, activiteitenbegeleiders, woonondersteuners en zorgmedewerkers krijgt hier (opnieuw) aandacht.

Een schoon en verzorgd lichaam plus verzorgde kleding

We voeren Zorggroep-breed de werkwijze PDL (Passiviteiten van het Dagelijks Leven) in. PDL is een zorgmethode die ingezet wordt bij bewoners die een grote of volledige zorgafhankelijkheid hebben. Doordat deze zgn. 'passieve bewoners' vaak niet meer de mogelijkheid hebben om (volledig) actief mee te doen, kunnen o.a. voorkeurshoudingen, afweerspanning, onrust, angst, pijn en decubitus ontstaan. Binnen onze woonzorglocaties groeit deze bewonersgroep. De zorgmomenten worden door zowel bewoners als zorgmedewerkers als zwaar ervaren. De PDL-methode biedt handvatten om de zorg voor zowel de bewoner als zorgmedewerkers prettig te laten verlopen. Het is een vorm van belevingsgerichte prikkelarme zorg, die uit gaat van de wensen en beleving van de bewoner.

Door PDL toe te passen krijgen passieve bewoners de best mogelijk zorg en ervaart hij/zij rust en comfort. Zorgmedewerkers die werken met de PDL-methode ervaren dat het contact met de bewoner beter is, dat er vaak minder sprake van probleemgedrag en dat de zorg voor de medewerker fysiek minder belastend wordt ervaren. Deze aanpak vergt kennis en training.

We zijn eind 2021 met een 3-jarig scholingsprogramma voor alle locaties gestart dat in 2022 en 2023 wordt voortgezet.

Familieparticipatie

De betrokkenheid van familie is nu al vaak groot, maar zoals hiervoor ook al beschreven willen we ernaartoe dat het een absolute vanzelfsprekendheid wordt en dat we meer vanuit die verwachting bewoners en familie benaderen, al vanaf het eerste contact. Daarbij gaat het niet alleen om de inzet van de eerste contactpersoon, maar het gehele netwerk, alle kinderen, andere familie, vrienden, burens, kennissen. Vanaf de start wordt ingezet op *aanvullende* zorg daar waar nodig en gewenst in tegenstelling tot *overnemen* van zorg. De vraag wat deze aanvullende zorg moet zijn, moet allereerst aan de nieuwe bewoner en zijn netwerk worden gesteld. Dit gebeurt in eerste instantie in de verhuisgesprekken die bij voorkeur bij een nieuwe bewoner thuis worden gehouden, in de rust van de eigen vertrouwde omgeving.

Naast deze bewonersgerichte participatie, moet het voor familie duidelijk zijn welke mogelijkheden er in algemene zin zijn op een locatie om bij te dragen aan het leven in het woonzorgcentrum. Daarbij valt te denken aan gelegenheid om te koken, helpen met klussen, het zijn van wandel- of fietsmaatje voor meerdere bewoners, etc. Er is op alle locaties een open en gastvrije omgeving waar familie zich welkom voelt om zich vrij te bewegen, vragen te stellen en zaken te ondernemen op eigen initiatief.

Vrijwilligers

Zorggroep Almere heeft meer dan 600 vrijwilligers. Sinds corona zijn intrede heeft gedaan, zijn echter meerdere activiteiten waar tot dan actieve deelname van vrijwilligers aan de orde was, stilgevallen. Alhoewel sommige activiteiten weer zijn opgepakt, merken we dat we opnieuw regelmatig moeten bijstellen en in verband met toenemende besmettingen in de regio grotere activiteiten op een laag pitje moeten zetten. Dit effect zal komend jaar nog steeds aan de orde zijn. Daarom willen we toe naar een andere manier van inzet van vrijwilligers. Door meer de één op één situaties op te zoeken in plaats van grotere groepsactiviteiten, wordt het risico verkleind dat zaken niet kunnen doorgaan en vrijwilligers afhaken. De in 2021 opgezette website zorggroep-almere.voorvrijwilligers.nl/ wordt meerdere keren per jaar via social media én reguliere media, actief onder de aandacht van burgers van Zorggroep Almere gebracht. Op deze website staat een actueel aanbod van vrijwilligersactiviteiten en is het heel gemakkelijk om aan te melden. Informatie over vergoedingen en verzekeringen is via deze website direct beschikbaar.

Daarnaast willen we ons vrijwilligersbestand opnieuw aanvullen en andere vormen van meedoen aanbieden. Niet alleen op een vast afgesproken dag, maar bijvoorbeeld ook via (digitale) inschrijving op een klus. We gaan daarvoor actief samenwerken met de VMCA, Vrijwilligers en Mantelzorg Centrale Almere. De kick-off daarvoor start reeds in 2021.

Wooncomfort

Er is aandacht voor de woonomgeving. Deze moet warm en uitnodigend zijn voor bewoners om zich in te bewegen. Het moet een plek zijn waar familie, mensen uit de wijk, vrijwilligers, scholieren, leerlingen, graag komen.

Medewerkers zijn zich ervan bewust dat zij werken in het huis van de bewoner en zijn netwerk. Er is aandacht voor gezelligheid en voor gezond eten en drinken.

Wat gaan we doen?

Locaties besteden in hun plannen aandacht aan alle vijf de aspecten en maken per aspect een keuze uit de activiteiten die naar voren zijn gebracht in de inspiratiesessie. Voor elke locatie geldt dat minimaal de volgende zaken worden gedaan:

- Er worden bijeenkomsten over zingeving met inzet van geestelijk verzorger, dan wel psycholoog, georganiseerd;
- De clientagenda wordt gevuld volgens de wens van de bewoner;
- Er worden verhuisgesprekken gevoerd op basis van het in 2021 herziene protocol 'verhuisgesprekken thuis', waarbij de nadruk vanaf de start ligt op gewenste en noodzakelijke aanvulling van zorg en niet op het (volledig) overnemen van zorg. Het netwerk blijft in positie en wordt op locatie gastvrij ontvangen en actief uitgenodigd om hun activiteiten voort te zetten;
- Er wordt volgens planning deelgenomen aan de PDL scholing (Passiviteiten van het Dagelijks Leven, zie ook [pagina 14](#)) en PDL krijgt een vaste plek in het zorgpallet van medewerkers, randvoorwaarden voor PDL worden gecreëerd;
- Opties voor vrijwilligerswerk worden door elke locaties duidelijk omschreven en op de website zorggroep-almere.voorvrijwilligers.nl geplaatst en daarnaast - via VMCA - breed aangeboden in de stad.

C. Veiligheid en continu verbeteren

Binnen Zorggroep Almere komt dit thema in het bijzonder naar voren binnen de lokale VIM (Veilig Incident Melden) commissies en de drie centrale commissies, die zich respectievelijk bezig houden met medicatieveiligheid, Hygiëne en Infectie Preventie (HIP) en de Wet zorg en dwang (Wzd).

De VIM commissies zijn verantwoordelijk voor registratie, analyse, rapportage en bespreking van de gemelde incidenten van de eigen locatie. Zij rapporteren hierover aan de zorgmanager van de locatie.

In de centrale commissies medicatieveiligheid, HIP en Wzd hebben vertegenwoordigers uit alle locaties zitting. Zo kunnen ervaringen worden uitgewisseld en kan er worden geleerd van elkaar.

De commissie medicatieveiligheid en de HIP commissie bewaken de gemaakte afspraken op het terrein van medicatieveiligheid en hygiëne en zijn eigenaar van de respectievelijke handboeken en protocollen, waarmee zij tevens verantwoordelijk zijn voor het evalueren en bijstellen van de beleidsdocumenten. In de Wzd commissie staat de inzet van onvrijwillige zorg centraal: hoe gaan we om met onvrijwillige zorg? Wat zetten we in, wat zeggen de cijfers? Wat vinden we hiervan? De Wzd commissie is verantwoordelijk voor het evalueren en bijstellen van de beleidsdocumenten over onvrijwillige zorg.

Zorggroep Almere voldoet aan de verplichte registraties van de indicatoren basisveiligheid, de registratie van onvrijwillige zorg en de toepassing van het stappenplan onvrijwillige zorg.

Alhoewel registratie belangrijk kan zijn om inzichten te genereren, willen we binnen Zorggroep Almere niet blijven hangen in registreren alleen. We merken dat het leren van registraties soms nog achterblijft.

Wat gaan we doen?

Metten en continu verbeteren

We willen in het algemeen primair de focus leggen op het verbeteren van ons kwaliteitssysteem door méér te doen met resultaten en de PDCA (Plan Do Check Act) cyclus op verschillende niveaus beter uit te voeren.

- Op de 'werkvloer' willen we het kwaliteitsbewustzijn bevorderen, o.a. door de vrije keuze indicatoren basisveiligheid op de locaties zelf te laten bepalen, dit in samenspraak met medewerkers en de lokale cliëntenraad. Door de resultaten van metingen en registratie met elkaar en met de cliëntenraden te bespreken krijgen verbeteracties meer draagvlak en treedt een leereffect op. Met het bespreken van registraties en de resultaten van de metingen in de vakgroep intramurale ouderenzorg en binnen de bestaande commissies (Wzd, medicatie veiligheid, VIM, HIP) leren locaties vervolgens ook van elkaar.
- De werkwijze binnen VIM-commissies is een vertrouwd werkproces op de locaties van Zorggroep Almere. Ten aanzien van het melden, registreren en bewaken van het proces gaan we in 2022 over van Smile naar een nieuw centraal systeem (Zenya) dat het melden en analyseren van incidenten eenvoudiger maakt.
- In 2021 heeft een IGJ- (Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd) bezoek met als onderwerp de Wet zorg en dwang op locatie Polderburen plaatsgevonden. Hieruit zijn meerdere leerpunten naar voren gekomen. Conform het verzoek van de IGJ heeft Zorggroep Almere hiervoor eind 2021 een plan van aanpak opgesteld, waarvan de uitwerking in 2022 zal plaats vinden. Hierin zullen diverse onderwerpen worden geadresseerd, waaronder het gebruik van het stappenplan Wzd bij de inzet van onvrijwillige zorg, leereffecten genereren uit de (verplichte) registraties Wzd en aandacht voor verdere scholing van medewerkers.

- Op managementniveau versterken we onze kwaliteitscyclus. We merken dat continu verbeteren vraagt om registreren op grond van een PDCA-methode. Om die reden herintroduceren we kwartaalrapportages en verbeteroverzichten. Elk kwartaal rapporteert de manager zorg over bedrijfsmatige aspecten (omzet, bedbezetting, inzet uitzendkrachten bijvoorbeeld) en kwalitatieve zaken (rode draad uit de VIM-meldingen, klachten en leerpunten hieruit, resultaten uit diverse audits en verbeterpunten hieruit). Daarnaast wordt een verbeteroverzicht bijgehouden waarin alle verbeteringen waaraan op een locatie wordt gewerkt, de voortgang hiervan en de uitkomst van evaluatie, systematisch worden bijgehouden.
- In 2022 willen we tenslotte - in samenwerking met onze afdeling Business Intelligence (BI) - werken aan de ontwikkeling van een dashboard met accurate stuurinformatie waarin ook relevante kwaliteitsmeters zijn opgenomen.

D. Leren en ontwikkelen

Wil een werkgever medewerkers over langere tijd kunnen boeien en binden, dan is het noodzakelijk om binnen de organisatie te zorgen voor goed beschikbare ontwikkelmogelijkheden. Zorggroep Almere wil hierin voorzien. Niet alleen kan dit zorgen voor minder uitstroom, maar het is ook een factor waarmee Zorggroep Almere zich als goed werkgever kan onderscheiden en aantrekkelijk kan maken voor nieuwe medewerkers.

Ruimte voor leren en ontwikkelen wordt voor nieuwe en huidige medewerkers gevonden in beroepsopleidingen die hen loopbaanperspectief bieden, zowel in verticale richting (doorgroeien) als in horizontale richting (overstappen).

Daarnaast is een uitgebreid pakket aan deskundigheidstrainingen beschikbaar, die tegemoet komt aan de vraag naar verdieping en verbetering van kennis, vaardigheden en gedrag. Informatie is gemakkelijk beschikbaar via o.a. de website werkenbijzorggroepalmere.nl/de-academie/.

Voor Zorggroep Almere is leren op de werkplek belangrijk. Hier ontmoeten theorie en praktijk elkaar. Gebleken is dat dit een sterk leereffect heeft. Daarom is gekozen voor hybride opleidingsvormen op de locaties (zoals Leerlabs in de polder op Polderburen, De Overloop en De Toonladder). Op onze nieuwe locatie Flora wordt sterk ingezet op leren op locatie en is een specifieke startopleiding gemaakt voor alle nieuwe medewerkers, waarin alles voorbij komt wat nodig is om te kunnen starten op een locatie waar 'persoonsgericht anders werken' de norm wordt. Denk daarbij aan zowel zaken die basiszorg betreffen zoals BIG (Beroepen in de Individuele Gezondheidszorg), Wzd- en BHV- (bedrijfshulpverlening) trainingen, maar ook het 'onboarden' van een nieuwe bewoner en zijn netwerk, werken volgens Planetree en een training over dementie en omgaan met onbegrepen gedrag.

Op alle locaties zijn skills labs aanwezig en begeleiding voor het toetsen en leren van (BIG-gerelateerde) zorg- en verpleegkundige handelingen, zowel voor studenten als voor medewerkers.

Op alle locaties zijn praktijkcoaches aanwezig, die aanspreekpunt zijn voor stagiaires, werkbegeleiders en HR-opleidingen, alsmede zorgen voor de afname van BIG-toetsingen en bewaking van bevoegd- en bekwaamheid van medewerkers.

Daarnaast worden op locaties de bewoners en hun familie en vrijwilligers, waar nuttig en mogelijk, betrokken bij scholingen. Veel locaties nodigen hen uit voor hun scholingscarrouzels of andere scholingsactiviteiten.

Buiten Zorggroep Almere wordt in de samenwerking met zorgorganisaties uit bijvoorbeeld het Planetree-netwerk of regionale zorgorganisaties, mogelijkheden benut om van elkaar te leren.

Wat gaan we doen?

- In 2022 en 2023 wordt, net als in de afgelopen jaren, maximaal opgeleid binnen Zorggroep Almere. Alle locaties ontvangen een vastgesteld aantal BBL- (Beroepsbegeleidende leerweg) leerlingen voor de opleiding VIG, zorgen voor adequate werkbegeleiding en een goed leerklimaat voor leerlingen. Binnen hun opleidingsperiode maken leerlingen kennis met drie verschillende locaties. Intramurale zorg en wijkverpleging werken hierbij samen. Aan het eind van hun stageperiode ontvangen BBL-leerlingen, bij gebleken geschiktheid, een actief aanbod om in dienst te treden bij Zorggroep Almere.
- De oprichting van een leerlingenraad wordt verkend.
- Binnen het project Anders Organiseren wordt georiënteerd op andere, kortere opleidingen voor (wellicht) nieuwe functies, die bij kunnen dragen aan het op peil houden van de kwaliteit van zorg op onze locaties.
- Het Planetree-netwerk Nederland waarbij zorgorganisaties aangesloten zijn, die allen op eenzelfde wijze mensgerichte zorg proberen vorm te geven, wordt benut voor kennisuitwisseling door actief deel te nemen op zowel bestuurlijk niveau (de Deelnemersraad) als in de Planetree HR-kenniskring en de kenniskring kwaliteit. Zorggroep Almere is ook een actieve deelnemer aan het jaarlijkse Planetree-congres waar initiatieven gedeeld worden.
- Zorggroep Almere intramuraal is actief deelnemer aan twee regionetwerken op het gebied van arbeidsmarktproblematiek:
 - De Human Capital Agenda, waarin 32 zorginstellingen uit Flevoland participeren om het behoud van medewerkers door goed werkgeverschap te versterken, de aantrekkelijkheid van de zorg binnen de regio te vergroten en gezamenlijke opleidingsmogelijkheden aan te bieden.
 - De Regio Gooi, Vechtstreek & Almere, waarin elf organisaties participeren, die een gezamenlijke Regionale Zorg Visie delen, en samenwerken in een aantal projecten zoals de Regionale Zorg Academie en innovatieve dementiezorg (met als voorbeeld Flora).
- Zorggroep Almere heeft afgelopen drie jaar geïnvesteerd in de training van gespreksleiders Moreel Beraad. Zij kunnen worden ingezet bij ethische vraagstukken en morele casuïstiek van onze locaties. Moreel beraad is een goed middel gebleken om dilemma's te bespreken. Dit wordt actief gepromoot en verwacht wordt dat locaties minstens 1 maal per jaar een Moreel Beraad houden over een onderwerp dat speelt op locatie.
- Het aandeel van digitale communicatie en informatie groeit, en zal nog verder groeien. Dat vraagt extra inspanningen om ons automatiseringsniveau mee te laten groeien. Alle medewerkers hebben ook digitale vaardigheden nodig om die ontwikkeling bij te kunnen benen. Daarom worden de komende jaren ook die vaardigheden belicht door digi-dagen waarop medewerkers ondersteuning kunnen krijgen en door digi-coaches op alle locaties in te zetten.

E. Leiderschap, governance en management

In het meerjaren strategisch beleidskader 2021 - 2024 van Zorggroep Almere is het volgende opgenomen met betrekking tot leiderschap. Hierbij is voor dit kwaliteitskader een vertaling gemaakt naar intramurale ouderenzorg. Richting gevend voor leiderschap van manager tot medewerker is:

- Denken vanuit het perspectief van de bewoner en zijn naaste;
- Komen tot gezamenlijke besluitvorming;
- Realiseren van toegevoegde waarde;
- Open, gastvrij en vriendelijk-zakelijk in de relatie;
- Professioneel en menslievend; gebruik maken van je talenten, reflecteren, leren & verbeteren;
- Vertrouwen hebben, in elkaar en in het team;
- Samenwerken: de ander laten excelleren en diens kwaliteiten benutten;
- Denken in mogelijkheden en oplossingen; eenvoudig en begrijpelijk;
- Werken aan (eigen) gezondheid, vitaliteit en veerkracht (en daarmee aan optimaal werkvermogen);
- Invulling geven aan de gedragscode voor medewerkers van Zorggroep Almere: RAAKT (respectvol, aanspreekbaar, actief, klantgericht en teamgeest);
- De Raad van Bestuur en Raad van Toezicht geven invulling aan de zorgbrede governancecode.

Vanuit de discipline intramurale ouderenzorg voegen we daaraan toe:

- Heldere taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden zijn randvoorwaardelijk voor het bevorderen van eigenaarschap. Binnen de discipline en Zorggroep Almere initieert de directie het goede gesprek én afspraken hierover. We werken samen aan een heldere structuur waarbinnen medewerkers, managers en directie haar verantwoordelijkheid (kunnen) nemen en daarop aanspreekbaar zijn.
- Leidinggevenden geven het goede voorbeeld en scheppen een veilig klimaat, waarin medewerkers zich gezien en gehoord voelen. Net als voor bewoners geldt voor medewerkers dat dit een belangrijk aspect is voor welzijn, voor werkplezier en medewerkersbetrokkenheid. Aandacht hebben voor het team en individuele medewerkers. Luisteren, niet om direct een antwoord te formuleren, maar om te begrijpen wat er om gaat op de werkvloer, dat is wat we willen stimuleren. Daarom herhalen we deze eerder voor bewoners genoemde wijsheid nog een keer, maar dan voor onze medewerkers:



“Het grootste probleem in communicatie is dat we niet luisteren om te begrijpen maar om te antwoorden”

Wat gaan we doen?

Veel van bovengenoemde elementen komen terug in nadere uitwerking van de visie en onderdelen van het Planetree-programma. Een aantal willen we eruit lichten:

- **Persoonlijk leiderschap van medewerkers met coördinerende rollen**

We hebben in 2021 een leergang ontwikkeld speciaal voor medewerkers met een coördinerende rol (waaronder kwaliteitsverpleegkundigen, EVV-ers, sociaal agogen). De uitdagingen binnen het werk groeien en dit vraagt veel van onze medewerkers. De medewerkers in de coördinerende rollen hebben hier als eerste mee te maken. Hoe ga je om met die hoge werkdruk? Hoe kun je de sfeer in het team een positieve draai geven? Wat kun jij betekenen bij conflicten? Deze leergang biedt hulpmiddelen om het persoonlijk leiderschap verder te ontwikkelen, om steviger en zelfverzekerder in de coördinerende rol te staan. Zodat ook deze medewerkers met plezier en in balans aan het werk kunnen zijn.

- **Heldere taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden**

Het jaar 2022 willen we onder andere benutten om:

- ✓ De relatie met ondersteunende diensten op het hoofdkantoor te verhelderen;
- ✓ De presentatie van de exploitatie voor zorgmanagers zodanig in te richten dat begrijpelijke stuurinformatie voor directie en management ontstaat. Beïnvloedbare componenten dienen zichtbaar en navolgbaar te zijn, opdat management er ook op aanspreekbaar kan zijn;
- ✓ Een goede aanspreekcultuur neer te zetten. Een belangrijke stap hierin is het trainingsprogramma voor persoonlijk leiderschap voor medewerkers met coördinerende rollen. Daarmee willen we een gezamenlijke taal voor positief aanspreken en coachen van medewerkers op de werkvloer creëren, opdat de aanspreekcultuur vanaf de werkvloer kan worden opgebouwd.

- **Nieuwe wegen verkennen, denken in mogelijkheden**

Het reeds benoemde programma 'Anders Organiseren' moet een andere kijk op het verlenen van zorg aanjagen. Locaties leren van elkaar en van collega's in de regio. We dagen elkaar uit om nieuwe wegen te verkennen en naar buiten te gaan; te kijken bij instellingen in en buiten de regio. Krapte op de arbeidsmarkt is ingewikkeld, maar ook een kans om nieuwe werkwijzen te gaan ontdekken. Zie verder ook onder persoonsgerichte zorg en ondersteuning, [pagina 11](#).

- **Werken aan vitaliteit en veerkracht**

Met het terugdringen van het branche-breed hoge ziekteverzuim is een belangrijk stap te maken voor de stabiliteit van bedrijfsvoering én kwaliteit van zorg (zie ook hieronder onder F). Immers, hoe minder noodzaak tot vervanging, hoe minder middelen wegvloeien. En, hoe meer de vaste roosters en gezichten met bijbehorende kennis van bewoners en werkprocessen, gehandhaafd blijven.

We gaan in samenwerking met de verzuimadviseurs en arbodienst het bestaande Zorg Goed programma aanvullen met specifieke op preventie gerichte activiteiten en informatiebijeenkomsten voor meest voorkomende aandoeningen. Daarbij valt te denken aan: overgangsklachten, klachten van het bewegingsapparaat, het belang van gezonde darmen, migraine en spanningshoofdpijn, burn-out en depressieve gevoelens en postcorona-klachten.

F. Personeelsbeleid en Goed Werkgeverschap

Het bieden van goede zorg en ondersteuning valt en staat met de aanwezigheid van voldoende, deskundige en gemotiveerde medewerkers. Want ook al maken we veel werk van ‘anders organiseren’, ouderenzorg blijft een mensenvak. Deskundigheid en personele inzet op het gebied van geriatrie, dagelijkse verzorging, medicatie, omgaan met (onbegrepen) gedrag, zal nodig blijven. Daarom zal het werven, scholen en behouden van medewerkers voor ons een grootse uitdaging zijn. Groot is omdat de combinatie van schaarste op de arbeidsmarkt en de voorgenomen groei van Zorggroep Almere, een forse inspanning op dit terrein zal vergen.

Daarbij is het voor ons van levensbelang dat we onze standaard voor persoonsgerichte zorg hoog houden. Wij hebben de overtuiging dat een hoge zorgstandaard ons juist ook een aantrekkelijk werkgever maakt voor bevoegde medewerkers.

Daarnaast zullen we ons als goed werkgever beter op de kaart moeten zetten. Daarbij gaan we aandacht besteden aan drie elementen waarvan we weten dat deze voor werknemers van groot belang zijn: Gezien worden door je leidinggevende/persoonlijke aandacht, ontwikkelmogelijkheden (zie onder Leren en Ontwikkelen, [pagina 18](#)), een goede werk-privé-balans/invloed op werktijden c.q. het rooster.

Wat gaan we doen?

- Persoonlijke aandacht voor medewerkers wordt een belangrijk onderwerp (zie ook hierboven onder ‘leidinggevers geven het goede voorbeeld’).
Dat valt onder andere uiteen in de volgende concrete acties:
 - ✓ Onderzoeken of de span of support van leidinggevers persoonlijke aandacht haalbaar maakt;
 - ✓ Op de eerste werkdag na een verzuimmelding vindt persoonlijk contact plaats tussen leidinggevende en medewerker;
 - ✓ Er worden minimaal 1 x per twee jaar jaargesprekken gehouden;
 - ✓ Regelmatig werkoverleg krijgt - na het coronatijdperk - weer een vaste plek in het werkproces.
- Elke medewerker wordt gedurende twee dagen in het jaar in staat gesteld om ‘andere’ ervaring op te doen. Denk aan een uitwisseling somatiek /PG, intramuraal/wijkverpleging of VVT (Verpleeg- en Verzorgingshuizen en Thuiszorg)/eerste lijn. Eén dag kan desgewenst besteed worden aan een uitwisseling buiten Zorggroep Almere binnen het netwerk van organisaties van de Human Capital Agenda of het netwerk van Gooi/Vechtstreek/Almere – instellingen. Zorggroep Almere als dé VVT-aanbieder in Almere promoten;
- Mogelijkheden om buiten de (tot voor kort) vaste diensttijden werkzaam te zijn worden uitgebreid. We gaan meer werk maken van het flexibiliseren van werktijden en het passend maken van werktijden op de situatie van een specifieke medewerker, zodat werk en privé beter met elkaar in overeenstemming te brengen wordt. Daartoe wordt het in 2021 opgerichte interne Flexbureau uitgebreid.

G. Gebruik van informatie

De intramurale ouderenzorg heeft in 2018 samen met de cliëntenraad gekozen voor het meten van klantervaringen met behulp van QDNA⁴. Medio 2018 is de applicatie in gebruik genomen op iPads. Met de iPads en de applicatie kunnen de kwaliteitsverpleegkundigen één op één enquêtes afnemen bij bewoners of naasten. Naasten kunnen ook via telefonische interviews of een link in de mail worden bevraagd.

Eind 2021 is er per locatie een voorziening gemaakt om continu enquêtes te kunnen houden onder bewoners, naasten of bezoekers. Dit is gerealiseerd door op de locaties een zuil te plaatsen waarin een iPad is geplaatst.

Wat gaan we doen?

- Iedere locatie kiest in het begin van het jaar een onderwerp voor een verbetertraject en een bijbehorende (kortcyclische) meting.
- In het 4de kwartaal van het jaar worden de zes vragen van Zorgkaart Nederland op alle locaties uitgevraagd onder bewoners en naasten.

⁴ QDNA is een realtime meetinstrument van ZorgDNA, specifiek ontwikkeld voor de gezondheidszorg en het publieke domein.

4. Verbeterplannen van de locaties

Alle managers zorg hebben, in samenspraak met medewerkers en de lokale cliëntenraad, hun eigen locatieplannen gemaakt. Vanwege de omvang van de locatieplannen zijn deze in een aparte bijlage toegevoegd.

Gedurende het jaar en aan het eind van het jaar worden de locatieplannen geëvalueerd met de lokale cliëntenraden. De managers rapporteren hierover aan de adviseur kwaliteit, zodat de opbrengst van de evaluaties kan worden meegenomen in het kwaliteitsverslag van de discipline.

De evaluaties vormen tevens de input voor aanpassing van de jaarplannen voor het opvolgende jaar.