

Ouderenzorg in Kennemerland

Een regionale visie
voor betere zorg

Kees Wessels
Silvie Zonderland



Ouderenzorg in Kennemerland

Een regionale visie
voor betere zorg

Kees Wessels
Silvie Zonderland

Colofon

Ouderenzorg in Kennemerland
Een regionale visie voor betere zorg

Auteurs

Kees Wessels
Silvie Zonderland

Ontwerp

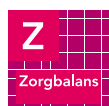
Leonie Lous
Willem van den Goorbergh

De Argumentenfabriek

 2019

www.argumentenfabriek.nl

Deelnemende organisaties:



Vooraf	
Voorwoord: Vandaag samen doen wat morgen nodig is	7
Inleiding	9
Trends en factoren	10
Wat zijn interne trends en factoren?	10
Wat zijn externe trends en factoren?	12
Visie	14
Wat is onze visie op ouderenzorg?	14
Acties	18
Welke activiteiten voeren we gezamenlijk uit om onze visie te realiseren?	18
Tot besluit	20
Wie hebben meegedacht?	20

Voorwoord

Vandaag samen doen wat morgen nodig is

De zorgaanbieders en het zorgkantoor Zilveren Kruis hebben in de regio Kennemerland een gezamenlijke visie op ouderenzorg in de regio Kennemerland tot 2024 opgesteld. Deze regiovisie is gebaseerd op de ontwikkelingen die wij voorzien de komende jaren vanuit het perspectief van de cliënt. De cliënt krijgt op de juiste plaats, de juiste zorg. Alle aanbieders van ouderenzorg in de regio staan achter deze visie.

Om deze visie te realiseren hebben we activiteiten en projecten afgesproken die we gezamenlijk gaan oppakken. Daarnaast hebben we nu al projecten die we gezamenlijk doen. Deze projecten worden soms door alle aanbieders gedaan en soms door een aantal aanbieders in zogenaamde gelegenheidscoalities. Deze projecten worden financieel ondersteund door de regionale kwaliteitsgelden.

De visie die is ontwikkeld, is leidend voor wat we de komende jaren gezamenlijk doen. Het is een kompas voor ons handelen maar we willen ook kunnen blijven meebewegen met ontwikkelingen om ons heen. Het voornemen is daarom de visie jaarlijks te toetsen aan nieuwe ontwikkelingen. Dit geldt eveneens voor de projecten die we in de komende jaren in gang gaan zetten.

Dit boekje geeft tekst en uitleg over onze visie en presenteert een projectenkalender van reeds lopende projecten of projecten die binnenkort starten.

We hopen dat het jullie inspireert en enthousiasmeert, zodat velen van jullie hier een bijdrage aan kunnen en willen leveren.

Carolien Koning, *namens Zorggroep Reinalda*

Irma Krieg, *namens Sint Jacob*

Tamara Pieterse, *namens Zorgbalans*

Audrey van Schaik, *namens Kennemerhart*

Esther Vink, *namens De Zorgspecialist*

José van Vliet-Eppinga, *namens Viva! Zorggroep*

Inleiding

‘We moeten samenwerken.’ Drie woorden die makkelijk zijn uitgesproken maar waar in de praktijk een scala aan complexe vragen en praktische obstakels achter schuil gaat. Een sterk gevoel van urgentie, gevoed door onder meer een tekort aan personeel en een stijgende en veranderende zorgvraag van cliënten, maakt dat zes ouderinstellingen in de regio Kennemerland elkaar hebben opgezocht. Om te komen tot een gezamenlijke regionale visie op de ouderenzorg tot 2024. Met als uitgangspunt: hoe kunnen we samen optrekken om de benodigde goede regionale zorg te leveren? Nu en in de toekomst.

We begonnen dit bijzondere samenwerkingsproces met in beeld brengen wat de regionale situatie van de ouderenzorg precies is. Met behulp van de regionale werkgeversvereniging samen Voor Betere Zorg, het regionale zorgkantoor van het Zilveren Kruis, het programma Waardigheid en Trots en de kennis van de bestuurders brachten we alle relevante trends en factoren in kaart. Daar waar relevant, benoemde we ook landelijke feiten die van invloed zijn bij regionale visievorming.

Met deze analyse op tafel startten de bestuurders de discussie om te komen tot een gezamenlijke visie. Met hierbij uitgangsvragen als: waar moeten we de krachten bundelen, wat doen we als ouderenzorginstelling zelf, waar kunnen we elkaar op aanspreken en waar hebben we partners van buiten de ouderenzorg voor nodig? De levendige discussies hebben geresulteerd in een regionale Visiekaart. Om overzicht te creëren, is de visie onderverdeeld in vijf thema's: cliënten, medewerkers, samenwerking, organisatie en cultuur.

De gezamenlijke visie gaat verder dan alleen een gezamenlijk antwoord vinden op de arbeidsmarkt, zoals veel samenwerkingsprojecten in regio's

nu beginnen. De bestuurders van de betrokken instellingen zijn van mening dat demografische ontwikkelingen vragen om maatregelen die verder gaan dan 'een tandje erbij zetten'. Zo willen de organisaties bijvoorbeeld eraan bijdragen dat mensen zolang mogelijk thuis wonen en zolang mogelijk uit beeld blijven van de Wet langdurige zorg. In eerste instantie omdat veel mensen graag thuis willen blijven wonen maar zeker ook omdat de verwachte groei aan ouderen die zorg nodig hebben, vraagt om andere oplossingen. Om anders te denken over zorg.

Deze andere manier van denken brengt met zich mee dat de Visiekaart verschillende 'opdrachten' bevat. Individuele opdrachten (wat pak ik op), regionale opdrachten (wat doen we samen, al dan niet in een gelegenheidscoalitie) en overstijgende opdrachten (wat zetten we met partijen buiten de ouderenzorg in gang). Om voortvarend verder te gaan, hebben de bestuurders aangegeven welke opdrachten ze in ieder geval samen uitvoeren; zodat bestaande programma's hier op kunnen worden afgestemd en anderen in gang kunnen worden gezet. Met als eindpunt: goede en toegankelijke ouderenzorg voor iedereen die dit nodig heeft in de regio.

Dankzij het enthousiasme en betrokkenheid van alle bij dit project betrokken partijen hebben we met plezier dit project begeleid. Allen dank hiervoor.

Kees Wessels en Silvie Zonderland

De Argumentenfabriek

Trends en factoren

Wat zijn interne trends en factoren?

De kaart hiernaast laat zien welke gezamenlijke trends en factoren de bestuurders in hun organisaties zien. De grootste trends gaan over de medewerkers en de cliënten. We zien dat de uitstroom van personeel in vaste dienst toeneemt. Deels doordat mensen als zzp'er gaan werken, deels omdat ze buiten de sector gaan werken of met pensioen gaan. De druk op het personeel neemt hierdoor toe.

Tegelijkertijd verandert het cliëntenbestand van de organisaties. Er komen meer ouderen bij en zij zijn mondiger dan voorheen. Steeds meer cliënten blijven langer thuis wonen, alleen mensen met een zorgzwaartepakket (zzp) van 4 of hoger gaan nog naar een verpleeghuis. Bovendien verschuift de invulling van zzp's; iemand met een zzp 5 heeft nu een zwaardere zorgvraag dan iemand met een zzp 5 een aantal jaar geleden.

Veruit de meest cliënten met een Wlz-indicatie krijgen zorg in een verpleeghuis. De gemiddelde verblijfsduur van cliënten is 2,6 jaar. Van de zorg die thuis wordt geleverd is het grootste deel (9,5 procent) een volledig pakket thuis (vpt), een klein deel modulair pakket thuis (mpt) of persoonsgebonden budget (pgb). We zien dat de zorgvraag van ouderen in zijn geheel zal toenemen, de psychische zorg iets meer dan de somatische (lichamelijke) zorg.

Wat zijn relevante *interne* trends en factoren voor ouderenzorgaanbieders in de regio Kennemerland bij het nadenken over hun visie?

Medewerkers

Samenwerking

Cliënten

Het aandeel zzp'ers in de zorg neemt toe

- Ongeveer 10 procent van de zorgmedewerkers in de regio is zelfstandige, naar verwachting zal dit stijgen.
- Medewerkers besluiten vooral zelfstandige te worden vanwege de flexibiliteit en de ruimte voor autonomie.
- Medewerkers in de zorg zijn steeds minder bereid om diensten buiten kantooruren te draaien.

Ouderenzorgaanbieders in de regio doen een groot beroep op vrijwilligers

- Organisaties in de regio zetten gemiddeld 66 vrijwilligers in per 100 medewerkers.
- Organisaties ervaren problemen bij het inwerken en opleiden van nieuwe medewerkers.
- Medewerkers ervaren te weinig tijd om nieuwe collega's op te leiden en in te werken.
- Organisaties hebben samen afgesproken het aantal opleidingsplaatsen te verhogen.

Het personeelsbestand vergrijsd en de uitstroom van medewerkers neemt toe

- In de regio is 31 procent van het verplegend en verzorgend personeel 55 jaar of ouder.
- Medewerkers ervaren hun werk als fysiek zwaar en moeilijk vol te houden tot hun pensioenleeftijd.
- 37 procent van de medewerkers is korter dan twee jaar in dienst.
- Uitstromende medewerkers geven werkdruk en administratieve lasten als belangrijke reden om te stoppen.

Steeds meer organisaties werken met kleine teams en platte organisatiestructuren

- Medewerkers in een klein team krijgen meer generalistische taken, dit is niet voor iedereen aantrekkelijk.
- Medewerkers hebben weinig loopbaanperspectief in de organisatie, ze kunnen doorgroeien binnen hun functie, niet verbreden.
- Beperkte inzetbaarheid van medewerkers is in een klein team moeilijker op te vangen.

Organisaties in de regio werken samen aan de kwaliteit van (ouderen)zorg

- Zorgaanbieders werken samen in een regionaal zorgnetwerk aan een dekkend zorgaanbod.
- Ouderenorganisaties en GGZ-instellingen werken steeds meer samen om crisisopnames te realiseren.
- Het ontbreekt ouderenzorgaanbieders aan een regionale ict-infrastructuur om te kunnen samenwerken.

De verwachtingen van de maatschappij naar ouderenzorg nemen toe

- De maatschappelijke druk neemt toe op zorgaanbieders om spoedopnames van ouderen in het ziekenhuis te voorkomen.

Cliënten wonen langer thuis, alleen mensen met een zwaarder zzp komen in een verpleeghuis

- Landelijk beleid stuurt op zo lang mogelijk thuis wonen met behulp van het eigen netwerk en zorg aan huis.
- Cliënten met een zzp 1 tot en met 3 krijgen in principe geen plek meer in verpleeghuizen.
- Het aantal cliënten met minimaal zzp 4 neemt toe en het gaat vooral om zwaardere zorg aan de bovengrens van zzp 4.
- De gemiddelde verblijfsduur van cliënten met zzp 4 of hoger in de regio is 2,6 jaar in 2019, in 2015 was dit 1,8.

Cliënten spreken hun wensen meer uit

- De babyboomgeneratie is kritischer, zelfstandiger en eigenzinniger dan de 'stille generatie' voor hen.
- Cliënten en hun sociale omgeving zijn steeds veeleisender richting ouderenzorgaanbieders.

De zorgvraag en zorgzwaarte in de regio nemen toe, relatief veel zorg wordt thuis geleverd

- In Kennemerland hebben 2.850 80-plussers een indicatie voor zzp 4 en hoger.
- 85 procent van de cliënten krijgt zorg in een instelling, 15 procent thuis via vpt (9,5 procent), mpt of pgb.
- De zorgvraag van ouderen zal tot 2026 met 20 procent toenemen, psycho-geriatrische zorg iets meer dan somatische zorg.
- Het aantal spoedopnames in verpleeghuizen neemt toe, dit vertraagt de plaatsing van ouderen op de wachtlijst.

Wat zijn externe trends en factoren?

We hebben gezien welke trends en factoren binnen de ouderenzorgaanbieders van belang zijn. Wat zien we in de wereld buiten de organisaties gebeuren? De arbeidsmarkt laat dezelfde krapte zien die de aanbieders ook ervaren binnen hun organisaties. Dit hangt nauw samen met de instroom in zorgopleidingen en de keuzes die afgestudeerden maken. De ouderenzorg heeft geen goed imago bij studie- en baankiezers. Dat komt onder andere door negatieve berichtgeving in de media, maar ook door onbekendheid met de sector.

Het landelijk kwaliteitsbeleid voor de ouderenzorg is aangescherpt. Er zijn kwaliteitsgelden beschikbaar gesteld door het ministerie van VWS om de kwaliteit van ouderenzorg te verbeteren. Het grootste deel van dit geld (85 procent) moeten ouderenzorgorganisaties gebruiken om extra medewerkers aan te nemen.

Tot slot zien we de technologische mogelijkheden toenemen. Technologie maakt het mogelijk dat ouderen langer thuis blijven wonen, zoals door op afstand te monitoren. Ouderen kunnen ook meer keuzevrijheid krijgen met behulp van technologie. Ze zijn niet langer afhankelijk van wanneer een medewerker langs kan komen om de bloeddruk op te meten, maar kunnen het tijdstip zelf kiezen door het door een robot te laten doen.

Wat zijn relevante *externe* trends en factoren voor ouderenzorgaanbieders in de regio Kennemerland bij het nadenken over hun visie?

Demografie

Arbeidsmarkt

Opleidingen

Technologie

Financiën

De omvang van de totale bevolking van Kennemerland neemt toe, er zijn wel lokale verschillen

- De bevolking van Kennemerland groeit tussen 2017 en 2040 sterker dan de landelijke, 8 procent ten opzichte van 6.
- De potentiële beroepsbevolking neemt in IJmond tussen 2017 en 2040 af, in Haarlem juist toe.
- Van 2018 tot 2040 verdubbelt het aantal 80-plussers in Haarlem, in Velzen stijgt het met 75 procent.

Het tekort aan verplegend en verzorgend personeel in de regio neemt de komende jaren toe

- Naar verwachting is er een tekort van 975 voltijd banen aan verzorgend en verplegend personeel in 2022.
- 64 procent van de vacatures in de verpleging en verzorging staat op dit moment langer dan drie maanden open.
- Organisaties geven aan moeilijk aan specialisten ouderengeneeskunde te kunnen komen.

Medewerkers in de zorg moeten flexibeler zijn en meer samenwerken om goede zorg te leveren

- Er vindt steeds meer medisch specialistische ouderenzorg plaats in de thuissituatie ('ziekenhuisverplaatste zorg').
- Medewerkers moeten steeds vaker samenwerken met de gemeente of andere zorgaanbieders in de wijk.
- Medewerkers hebben digitale vaardigheden nodig om met techniek als uitluistersystemen te kunnen werken.

De instroom in zorg- en welzijnsopleidingen in de regio neemt toe voor de meeste functies

- Het totaal aantal opleidingsplaatsen beschikbaar in de VVT neemt tussen 2018 en 2021 toe met 11 procent.
- Het aantal eerstejaars aan de opleiding verzorgende was in 2018 40 procent hoger dan in 2015.
- Het aantal eerstejaars aan de opleiding niveau 2 Helpende was in 2018 45 procent hoger dan in 2015.

De ouderenzorg heeft geen goed imago bij verpleegkundigen (in opleiding)

- De ouderenzorg heeft geen goed imago bij studiekeuzers, concurrerende sectoren hebben een beter imago.
- De ouderenzorg heeft geen goed imago bij hbo-opgeleide verpleegkundigen buiten de ouderenzorg.
- De ouderenzorg heeft geen prominente plek in de opleidingscurricula en sluit onvoldoende aan op de praktijk.

Technologische ontwikkelingen vergroten de zelfstandigheid en keuzevrijheid voor cliënten

- Technologische ontwikkelingen maken mogelijk dat mensen langer thuis kunnen blijven wonen.
- Technologische ontwikkelingen kunnen cliënten meer vrijheid geven, zowel thuis als in een verpleeghuis.

Het Kwaliteitskader verpleeghuiszorg stelt geld beschikbaar om de kwaliteit van verpleegzorg te verbeteren

- De regio Kennemerland krijgt van 2018 tot en met 2021 ruim 1,3 miljoen euro uit de transitiegelden.
- Verpleeghuizen moeten (minimaal tot 2021) 85 procent van de extra kwaliteitsgelden besteden aan personeel.
- Werkgevers in de regio geven aan de komende jaren meer functies te willen creëren op mbo niveau 2 en 3.

De kosten van ouderenzorg stijgen

- De landelijke kosten van de ouderenzorg zullen bij ongewijzigd beleid stijgen van 17 tot 43 miljard euro in 2040.

Visie

Wat is onze visie op ouderenzorg?

Hiernaast zien we de gezamenlijke visie van de ouderenzorgaanbieders op hun sector, tot 2024. De visie geeft aan hoe de organisaties reageren op de hiervoor geschetste trends en factoren. Hierbij zijn het toenemend aantal ouderen en de steeds complexer wordende vraag van cliënten de belangrijkste trends. De krappe arbeidsmarkt is eveneens van groot belang. Ook zonder toenemende vraag zullen de personeelstekorten oplopen. De personeelstekorten kunnen niet alleen met meer mensen worden opgevangen. Ook met de beste arbeidsmarktprogramma's en opleidingstrajecten zal het niet lukken om aan alle vraag te voldoen. Hierom besluiten de organisaties om naar andere slimme oplossingen te zoeken. Die oplossingen zijn onder andere te vinden in de inzet van technologie, in het delen van (schaarse) kennis en expertise en in het verbeteren van de samenwerking met partners als huisartsen, ziekenhuizen en gemeenten. Daarnaast willen ze de druk op verpleeghuizen remmen door cliënten zo lang en zo goed mogelijk zelfstandig thuis te laten wonen.

Het doel van de organisaties is om gezamenlijk alle Wlz-zorg te bieden die cliënten in de regio nodig hebben. Dat klinkt logisch, maar is een grote opgave. Cliënten ontvangen niet langer per se al hun zorg vanuit één organisatie, maar krijgen de zorg die zij nodig hebben. Als daarvoor expertise uit een andere organisatie gehaald moet worden, kan dat. Dit vraagt van de organisaties dat zij zich nog meer openstellen naar elkaar en kennis, expertise en relevante data delen.



Wat is de gezamenlijke visie van de ouderenzorgaanbieders in de regio Kennemerland op de ouderenzorg in de regio tot 2024?

Cliënten

Medewerkers

We bevorderen dat mensen zo lang mogelijk hun zelfstandigheid en kwaliteit van leven behouden

- We stellen de instroom van cliënten in de Wlz zo lang mogelijk uit.
- We helpen cliënten met een Wlz-indicatie zolang mogelijk thuis te wonen.
- We werken meer aan het behoud van zelfstandigheid en kwaliteit van leven gezien vanuit de cliënt.
- We schatten in of achter de zorgvraag van cliënten niet een andere vraag zit, zoals eenzaamheid en pakken deze aan.

We bieden zoveel mogelijk maatwerk om bij de specifieke behoefte van de cliënt aan te sluiten

- We bieden naast zorg ook welzijn, zingeving en gastvrijheid.
- We geven cliënten met technologische oplossingen meer keuzevrijheid, zoals opstaan wanneer ze willen.
- We bieden bovenop ons basisarrangement extra modules tegen betaling (cafetariamodel).
- We helpen (potentiële) cliënten en naasten beter met hun vragen over zorg en welzijn, zoals met een klantcoach.
- We bieden cliënten de maatwerkexpertise die zij nodig hebben, eventueel vanuit verschillende organisaties.

We investeren in de inzetbaarheid van onze (potentiële) medewerkers

- We stimuleren medewerkers te blijven leren en zich te ontwikkelen.
- We definiëren regionale opleidingsdoelen om voldoende gekwalificeerde medewerkers te krijgen.

We vergroten en verbreden de instroom van formele en informele medewerkers

- We blijven samenwerken aan het vergroten van de instroom van medewerkers door samen op te trekken.
- We verbeteren het imago van de ouderenzorg onder (potentiële) medewerkers.
- We innoveren onze opleidings- en begeleidingsmogelijkheden voor nieuwe medewerkers.
- We vragen mantelzorgers en vrijwilligers om cliënten meer dagelijkse ondersteuning te geven.

We verminderen de uitstroom van medewerkers

- We bieden onze medewerkers loopbaanmogelijkheden, zowel verbreding als doorgroei naar andere functies.
- We behouden medewerkers voor de regio door gezamenlijk loopbaanperspectief te bieden.
- We bevorderen de duurzame inzetbaarheid van onze medewerkers om uitval door ziekte te voorkomen.
- We houden schaarse deskundigen voor de regio, zoals specialisten ouderengeneeskunde en verpleegkundig specialisten.

Wat is onze visie op ouderenzorg?

- Cliënten
- Medewerkers
- — Samenwerking
- Organisatie
- Cultuur

Wat is de
gezamenlijke visie van
de ouderenzorgaanbieders
in de regio Kennemerland
op de ouderenzorg in de
regio tot 2024?

Samenwerking

Organisatie

Cultuur

We bieden in de regio gezamenlijk alle Wlz-zorg die cliënten nodig hebben

- We nemen gezamenlijk verantwoordelijkheid voor de continuïteit van complexe en acute zorg in de regio.

We werken samen met ziekenhuizen, huisartsen, gemeenten en welzijnsaanbieders om de zorg te verbeteren

- We verbeteren de in-, door- en uitstroom van cliënten tussen zorg- en welzijnsaanbieders in de regio.
- We werken samen met aanbieders uit andere sectoren aan kennisdeling.
- We werken aan een regiodekkend ouderenzorgaanbod.
- We formuleren een gezamenlijke visie op toekomstbestendige ict.
- We bieden inzicht in elkaars beschikbare capaciteit voor cliënten.

We werken samen met ketenpartners in de regio aan geschikte huisvesting

- We werken met gemeenten en woningcorporaties aan geschikte huisvesting voor medewerkers en cliënten.
- We ontwikkelen met partners nieuwe woon-zorgconcepten die de zelfstandigheid van cliënten bevorderen.

We bieden medewerkers een prettige werkomgeving

- We laten zorgmedewerkers zoveel mogelijk zorgtaken uitvoeren en beleggen niet-zorgtaken elders.
- We verminderen de administratieve lasten voor medewerkers.
- We stellen technologie beschikbaar om het werk van onze medewerkers te ondersteunen.
- We zoeken hoe we om kunnen gaan met de voorkeuren van medewerkers om flexibel te werken.

We verhogen de toegevoegde waarde van onze systemen en processen

- We stemmen onze zorgprocessen rond formele zorg beter af op de informele zorg.
- We verbeteren onze efficiëntie door te leren van andere sectoren.

We kennen onze gezamenlijke visie en dragen deze uit

- We zijn trots op ons werk en op de ouderenzorg en dragen dit uit.
- We zijn nieuwsgierig en gaan op zoek naar manieren om te leren en te innoveren.
- We zijn zelf verantwoordelijk voor onze loopbaan en onze ontwikkeling.

Acties

Welke activiteiten voeren we gezamenlijk uit om onze visie te realiseren?

Hoewel de Visiekaart de gezamenlijke visie is van alle betrokken zorgaanbieders, hoeft niet elk punt gezamenlijk te worden uitgevoerd. Een groot deel van de zinnen op de Visiekaart kan worden gerealiseerd in projecten per organisatie, of in een gelegenheidscoalitie van de ouderenzorgaanbieders.

Van een aantal punten hebben de bestuurders echter gezegd dat deze een regio-brede aanpak behoeven, waarbij alle partijen betrokken zijn. Het schema hiernaast laat zien welke visiepunten de bestuurders gezamenlijk met prioriteit oppakken en welke al (bijna) lopende projecten hierbij horen. Vanzelfsprekend kunnen deze punten per organisatie een eigen inkleuring krijgen, zodat de uitkomsten aansluiten bij de verschillende organisaties. Het schema is een eerste inventarisatie van wat al loopt en vormt zo de basis voor het gesprek over wat er verder moet gebeuren. Dit gesprek zal onder andere gaan over of de huidige projecten de visiepunten dekken, of dat er meer moet gebeuren – en zo ja, wat dan. Daarnaast zullen de bestuurders alle projecten tot 2024 aan de Visiekaart toetsen om te beoordelen of ze nog aansluiten bij de visie en of de organisaties op de goede weg zitten om de visie te realiseren.

De andere punten op de Visiekaart pakken de organisaties zelf op, of in een gelegenheidscoalitie. Deze punten kunnen desgewenst in een later stadium ook gezamenlijk opgepakt worden.

Welke visie-elementen pakken we gezamenlijk op en welke lopende initiatieven dragen hier aan bij?

Visie-elementen

Projecten

Cliënten

- We stellen de instroom van cliënten in de Wlz zo lang mogelijk uit.
- We helpen cliënten met een Wlz-indicatie zolang mogelijk thuis te wonen.
- We bieden cliënten de maatwerkexpertise die zij nodig hebben, eventueel vanuit verschillende organisaties.

- Project Langer thuis, next level
- Project instroom – doorstroom – uitstroom, onderdeel observatiebedden
- Project Langer thuis, next level
- Project instroom – doorstroom – uitstroom, onderdeel observatiebedden
- Project Specifieke doelgroepen
- Project Expertise en Consultatie (KEC)

Medewerkers

- We stimuleren medewerkers te blijven leren en zich te ontwikkelen.
- We definiëren regionale opleidingsdoelen om voldoende gekwalificeerde medewerkers te krijgen.
- We blijven samenwerken aan het vergroten van de instroom van medewerkers door samen op te trekken.
- We verbeteren het imago van de ouderenzorg onder (potentiële) medewerkers.

- Project Digivaardig op maat
- Project ZIN festival
- Actielijn Opleidingen
- Actielijn Imago en Werving
- Project Instroom en begeleiding Zuid Europese verpleegkundigen / verzorgenden
- Actielijn imago en wervin

Samenwerking

- We nemen gezamenlijk verantwoordelijkheid voor de continuïteit van complexe en acute zorg in de regio.
- We verbeteren de in-, door- en uitstroom van cliënten tussen zorg- en welzijnsaanbieders in de regio.
- We werken samen met aanbieders uit andere sectoren aan kennisdeling.
- We werken aan een regiodekkend ouderenzorgaanbod.
- We formuleren een gezamenlijke visie op toekomstbestendige ict.
- We bieden inzicht in elkaars beschikbare capaciteit voor cliënten.

- Wijkgerichte Zorg: continuïteit consultatie SO in de eerste lijn
- Project in-, door- en uitstroom Zuid en Midden Kennemerland
- Project continuïteit medische zorg
- Wijkgerichte Zorg: continuïteit consultatie SO in de eerste lijn
- Project in-, door- en uitstroom Zuid en Midden Kennemerland
- Project Naar een toekomstbestendige regionale samenwerking rondom palliatieve zorg
- Project Expertise en Consultatie (KEC)
- Project Specifieke doelgroepen
- Netwerk Kwetsbare Ouderen
- Project in-, door- en uitstroom Zuid en Midden Kennemerland
- Project in-, door- en uitstroom Zuid en Midden Kennemerland

Organisatie

- We verbeteren onze efficiëntie door te leren van andere sectoren.

- Project Expertise en Consultatie (KEC)
- Project Specifieke doelgroepen

Cultuur

- We kennen onze gezamenlijke visie en dragen deze uit.

- Project ZIN festival

Tot besluit

Wie hebben meegedacht?

Carolien Koning, *Zorggroep Reinalda*

Irma Krieg, *Sint Jacob*

Tamara Pieterse, *Zorgbalans*

Audrey van Schaik, *Kennemerhart*

Klaas Stoter, *Kennemerhart*

Esther Vink, *De Zorgspecialist*

José van Vliet-Eppinga, *Viva! Zorggroep*

Zij hebben ondersteuning

gekregen van:

Afke Berkhout, *Viva! Zorggroep*

Huig van Duijvenvoorde, *Zorgkantoor Zilveren Kruis*

Marion Fisser, *samen Voor Betere Zorg*

André de Jong, *samen Voor Betere Zorg*

Brenda Klos, *Waardigheid en Trots in de regio*

