

Kwaliteitsverslag 2020 KleinGeluk



zorg van grote waarde



Inleiding

Voor u ligt het kwaliteitsverslag 2020 van KleinGeluk.

We kijken terug op een roerig 2020. Op 1 januari hadden we niet kunnen voorspellen hoe de wereld zou veranderen in 2020. Ook binnen KleinGeluk kregen we te maken met het coronavirus en de gevolgen daarvan waren groot voor onze bewoners en hun families en de medewerkers van KleinGeluk. Ook binnen KleinGeluk zijn er helaas een aantal bewoners overleden aan de gevolgen van het virus.

Werken aan de plannen op kwaliteitsthema's die we voor 2020 hadden bedacht, werd hierdoor ontzettend bemoeilijkt. Veel van onze tijd en energie werd gestopt in het zo goed mogelijk omgaan met de nieuwe werkelijkheid en de beperkingen en uitdagingen die dat met zich meebracht.

Ondank alle beperkingen is het werken aan kwaliteit echter nooit gestopt. Elke dag opnieuw proberen onze medewerkers hun werk zo goed mogelijk te doen en daarmee waarde en kwaliteit toe te voegen aan de levens van onze cliënten. Daarom kiezen we er in dit verslag voor om vooral stil te staan bij die verhalen.

Het verslag is opgebouwd langs de 8 thema's van het kwaliteitskader Verpleeghuiszorg.

Naast de prestaties en verhalen vanuit de intramurale setting, zijn in het verslag ook die uit de Thuiszorg opgenomen, omdat KleinGeluk beide productgroepen levert.



Inhoudsopgave

[Profiel](#)

[Persoonsgerichte zorg en ondersteuning](#)

[Wonen en Welzijn](#)

[Veiligheid](#)

[Leren en verbeteren van kwaliteit](#)

[Personeelssamenstelling](#)

[Gebruik van informatie](#)

[Gebruik van hulpbronnen](#)

[Leiderschap, governance en management](#)

Profiel KleinGeluk

Missie

Wij richten ons op ouderenzorg in Apeldoorn en maken voor zowel cliënten als medewerkers vanuit aandacht, keuzevrijheid en persoonlijke geluksmomenten iedere dag de moeite waard.

Visie

Wij dragen als professionele en betrokken medewerkers zorg voor het persoonlijk welzijn van de cliënt, voegen kleur toe en bouwen samen vertrouwen op. We gaan individueel contact aan om persoonlijke geluksmomenten te creëren. Zo zetten we zowel de cliënt als onze medewerkers in eigen kracht.

Strategie

We stemmen samen wensen en behoeften af rond wonen, welzijn en zorg: met de cliënt/familie/netwerk en met collega's. Voorop staat dat de cliënt zich veilig, begrepen en gezien voelt en vrij om eigen keuzes te maken. We werken vraaggestuurd en persoonsgericht.

Kernwaarden

Lees [hier](#) meer over onze kernwaarden.



Locatie	Gem. aantal cliënten
Kristal	28
De Groene Hoven	31
Avondzon	38
Matenhof	70
Sainte Marie	50
Veldhuis	84
Juliana	64
Thuiszorg	470
Totaal	835

Persoonsgerichte zorg en ondersteuning

Werken vanuit visie

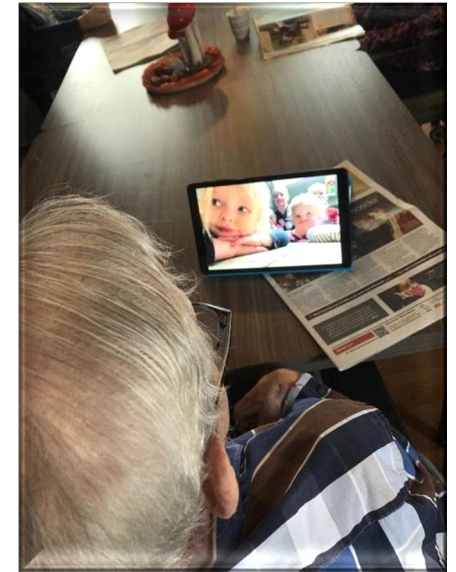
De visie handhaven in tijden van crisis is moeilijk! Met name bij corona waarbij van bovenaf bepaalde maatregelen doorgevoerd moeten worden om besmettingen tegen te gaan; waar blijft dan de eigen regie van de cliënt?

Maar we kunnen concluderen dat ondanks de corona-beperkingen, het werken aan kwaliteit niet is gestopt. Binnen alle beperkingen is samen met de cliënt en diens familie afgestemd hoe hij/zij zich het beste door de crisis kon 'bewegen'. Wat opviel is dat bij medewerkers tijdens de crisis een bewonderenswaardige drive aanwezig was! Ondanks alle vervelende, maar noodzakelijke maatregelen, was heel veel aandacht voor de behoeften van de individuele cliënt. Er zijn en worden ontzettend veel initiatieven genomen om de cliënt extra aandacht en de juiste zorg te geven; er zijn hoogwerkers besteld, er wordt beeldbellen geregeld, artiesten worden gevraagd op te treden etc. Deze ideeën en initiatieven zijn prachtig om te zien.

Meer regie voor bewoners

Een mooi voorbeeld van kwaliteit in het dagelijks werk gaat over hoe collega's op De Matenhof, met daarbij de uitgangspunten van Positieve Gezondheid in gedachten, aan de slag gingen. Zij zagen dat corona zorgde voor minder sociale contacten én voor minder fysieke beweging.

Men werkte tot voor kort met broodkarren. Woonassistenten liepen langs de appartementen met op de karren brood, beleg, koffie, thee en ander drinken. Het servies en bestek kwam uit de centrale keuken dus daarin werden bewoners ook 'ontzorgt'. Men is toen gestart met het idee om op 1 centrale plek de lunch neer te zetten en bewoners, zoveel als dat nog lukte, zelf te laten pakken. Op die manier kwamen mensen in beweging, ontstond sociaal contact, en pakten mensen soms ook iets anders te eten dan men gewend was. Vaak werd eigen servies, vanuit huis en dus met emotionele waarde, gebruikt. Bewoners werden zo ook vrijer in het zelf indelen van hun maaltijden en kregen meer regie. Een initiatief waar bewoners zeer over te spreken zijn.



Vera,
coördinerend
verpleegkundige
van De
Matenhof:
"Waarvoor komt
iemand zijn bed
uit?"



Persoonsgerichte zorg en ondersteuning

Cliëntenonderzoek

Thuiszorg

Begin 2020 heeft een onderzoek onder cliënten thuiszorg plaatsgevonden. Cliënten in de wijkverpleging gaven KleinGeluk gemiddeld een 8.6. We scoorden goed op de thema's Aandacht en Deskundigheid en op de thema's Vaste Zorgverleners en Afgesproken tijden scoorden we het minst. Onze thuiszorgteams nemen dit ook mee in hun jaarplan voor 2021.

Intramuraal

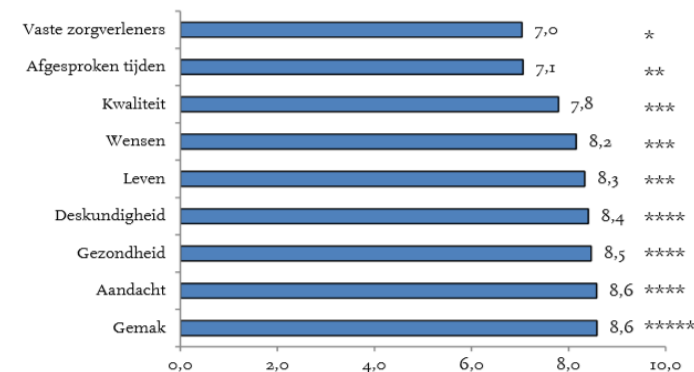
In het najaar 2020 heeft weer een onderzoek onder cliënten intramuraal plaatsgevonden. Voor cliënten met zorg met behandeling (WZD) hebben de naasten de vragenlijst ingevuld.

De uitkomsten worden in Q2 2021 besproken op locatie, eveneens met cliëntenraden. De teams gaan met 1 of 2 thema's aan de slag om die te verbeteren.

NPS

De NPS-score zegt iets over de loyaliteit van cliënten/naasten richting KleinGeluk. Met de scores van cliënten thuiszorg en zorg zonder behandeling zijn we erg blij. Grote aandacht verdient de score van de naasten! Contact en verbinding met families is in de komende tijd een aandachtspunt. Op een aantal locaties zijn reeds familie-avonden georganiseerd en ingepland om te bespreken wat en hoe het beter kan.

Totaaloverzicht Klein Geluk



	Avondzon (cliënten)	De Matenhof (cliënten)	Sainte Marie (cliënten)	Veldhuis (cliënten)	De Groene Hoven (naasten)	Juliana (naasten)	Kristal (naasten)
N=	14	15	18	23	9 *	26	6 *
Afspraken	6,8	8,5	7,4	7,4	6,0	6,1	6,8
Verpleging	7,6	8,7	8,1	7,8	6,6	6,4	6,0
Omgang medewerkers	8,1	9,0	8,1	7,9	6,6	7,1	6,7
Kwaliteit van leven	7,7	8,7	7,6	7,9	5,4	6,4	5,5
Luisteren	7,4	8,7	7,6	7,6	6,3	5,6	5,6
Accommodatie	8,5	8,5	7,8	7,7	6,6	7,0	7,7

* Er zijn een aantal locaties waar de respons lager is dan 10. De gemiddelden van deze locaties worden sterker beïnvloed bij positieve of negatieve uitschieters.

NPS score vraag over aanbeveling van KleinGeluk aan anderen

Cliënten thuiszorg	99%
Cliënten zorg zonder behandeling	94%
Cliënten zorg met behandeling (naasten)	57%



Persoonsgerichte zorg en ondersteuning

Vertaling van visie naar concrete werkafspraken en beleid rond zorgmethodiek

Binnen KleinGeluk willen we nieuwe bewoners goed kennen. Samen met hen maken we duidelijke afspraken die ook terugkomen in het zorgplan. We rapporteren en evalueren duidelijk en gestructureerd. Onze werkafspraken hierover zijn echter niet altijd helder genoeg. Ook mist uniformiteit. In 2020 zijn daarom trainingen OMAHA zijn uitgevoerd. Effectief en efficiënt gebruik van het cliëntdossier is verder versterkt doordat structurele afstemming plaatsvindt tussen adviseurs ICT en kwaliteit.

In de werkgroep Zorgmethodiek zijn de uitgangspunten rond intake, zorgplan maken, rapporteren en evalueren opgesteld.

Positionering van de verpleegkundigen

Elke locatie heeft zijn eigen (coördinerend) verpleegkundige(n). Zij spelen een grote rol in verbetering van kwaliteit op locatie. We willen hun positie in de teams nog meer versterken, waardoor zij gericht kunnen signaleren, coachen, klinische redeneren en sturen op kwaliteit van zorg. Dat zal de cliëntenzorg ten goede komen.

In 2020 zijn de voorbereidingen gedaan voor meer structurele intervisie en overlegmomenten. Er is besloten de uitrol pas half 2021 te laten plaatsvinden; eerst willen de we basis op orde hebben. Verpleegkundigen krijgen namelijk een nieuw functiehuis, de rollen hierbinnen dienen verduidelijkt te worden. Als dit op orde is en op dat vlak meer rust heerst, zal intervisie verder opgepakt worden.

Mondzorg

In 2020 zijn afspraken gemaakt met Fresh Unieke Mondzorg. Deze tandartsenpraktijk verzorgt de mondzorg op onze locaties met behandeling. Zij zijn gespecialiseerd in het omgaan met dementerende ouderen. Daarnaast geven ze adviezen en scholing aan onze medewerkers over mondzorg. De reacties zijn heel positief! Onze medewerker Suzan vertelt:

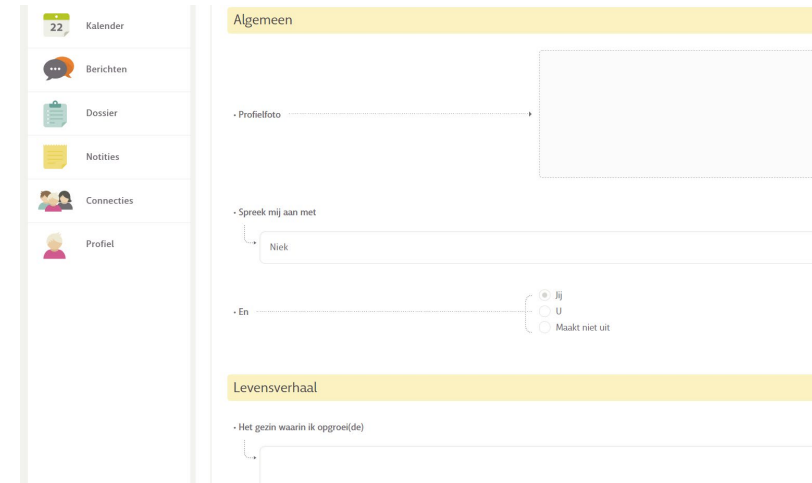
We zijn echt heel tevreden met onze tandartsen. Ze gaan zo leuk met onze bewoners om! Als personeel zeggen we tegen elkaar: 'Wij wensen onszelf ook zo'n tandarts toe!'



Wonen en Welzijn

Familieparticipatie

Familieleden en andere naasten spelen vaak een belangrijke rol in het leven van, en in de zorg voor cliënten van KleinGeluk. De zorgprofessionals van KleinGeluk voegen in, in hun levens. Dat vraagt contact, communicatie en afstemming en de mogelijkheid om maatwerk te bieden. In 2020 hebben daartoe Scrumsessies Familieparticipatie plaatsgevonden. De opbrengst is een pilot waarin we het levensverhaal van cliënten willen laten opschrijven door cliënt en naasten. Format daarvoor is gemaakt en dit wordt nu getest. Ook onderzoeken we de mogelijkheid om dit digitaal te doen, via het cliëntportaal CarenZorgt. Het ingevulde verhaal wordt ook zichtbaar in het cliëntdossier en daarmee in te zien voor zorgmedewerkers. Verder hebben we ons beleid rond familieparticipatie opnieuw besproken en herijkt.



Welzijn

Welzijn is een integraal onderdeel van het gedachtegoed van Positieve Gezondheid, dat zien we terug in thema's als Zingeving, Meedoen en Welbevinden. Met Welzijnsmedewerkers zijn in 2020 afspraken gemaakt over hun rol in de opstart van zorg voor nieuwe cliënten. In de eerste weken worden gesprekken gevoerd en deze informatie wordt gedeeld met de EVV-er van de client en daarmee ook meegenomen in het eerste zorgplan. Hiermee krijgt Welzijn net zo'n duidelijk een zichtbare plek als Zorg en Behandeling. Onze welzijnsmedewerker Angelique vertelt:

"2020 was een uitdagend jaar waar we met weinig spullen creatieve oplossingen hebben bedacht; gezamenlijke activiteiten mochten niet meer, dus per huiskamer ingespeeld op de behoeften van de cliënten op dat moment"

Woonlocaties in relatie tot het kwaliteitskader

Het kwaliteitskader vraagt om op een goede manier zorg aan verschillende doelgroepen te kunnen geven. We treffen regelmatig maatregelen ten aanzien van de woonomgeving, afgestemd op het woonprofiel van cliënten. In 2020 en daarvoor is vooral in de nieuwbouwlocaties Juliana en Veldhuis aandacht geschonken aan de wooninrichting; in nieuwbouw is dat immers makkelijker te realiseren dan in bestaande bouw.



Wonen en Welzijn

Afscheid nemen van De Veenkamp

Het huidige pand van De Veenkamp is eind 2020 gesloopt. De Veenkamp werd in 1962 geopend in de wijk Kerschoten. Het was destijds een zeer bijzonder en modern project. Het elf etages hoge gebouw (dat was al uniek) met 101 kamers was bedoeld voor ouderen van alle standen, alleenstaanden en echtparen. In november 2020 is het gesloopt. Voor velen een trieste gebeurtenis. De Veenkamp had een goede naam en aanzien in Apeldoorn.

Op de plek van het gebouw komt nieuwbouw, gerealiseerd door woningcorporatie Woonzorg Nederland. De oplevering vindt naar verwachting plaats in de loop van 2022. In het nieuwe pand komen zelfstandige woningen voor senioren, met 37 huurappartementen op 8 verdiepingen. Een ander gebouw op het terrein, gericht op woonzorg, is samen met KleinGeluk ontwikkeld. Aangezien we echter financieel prioriteiten moeten stellen, zien we als KleinGeluk op dit moment af van het huren van de locatie.

Alle bewoners hebben tijdens een intensief en uitgebreid overleg- en begeleidingstraject de kans gekregen om te verhuizen naar de nieuwbouwlocaties Juliana en Veldhuis. KleinGeluk blijft de thuiszorg in De Arkel en de wijk Kerschoten leveren.

Inhuizing nieuwe locaties

In 2020 zijn de nieuwbouwlocaties Veldhuis en Juliana opgeleverd. Als gevolg van corona is de inhuizing in beide locaties uitgesteld, maar heeft gelukkig toch plaats kunnen vinden in 2020.

Beide locaties bieden een moderne woonplek. De inhuizing gaf in 2020 de nodige organisatorische uitdagingen. Gedurende het jaar, maar ook in 2021 is en wordt hard gewerkt om zaken zo goed mogelijk te regelen.



Wonen en Welzijn

Veldhuis

Een hypermodern woonzorgcentrum voor ouderen. Deuren die automatisch open gaan - of juist dicht blijven als dat beter is voor de naderende oudere in kwestie. Geen grote recreatiezaal, maar kleine ontmoetingsplekken. Een op en top duurzaam gebouw. Woonzorgcentrum Veldhuis is een seniorencomplex van de volgende generatie. Een bewoonster is duidelijk enthousiast over haar nieuwe woonplek. Ze woont bij KleinGeluk, maar voor haar voelt het hier mogen wonen net iets anders: “Groot geluk”.

Juliana

De verhuizing van de eerste nieuwe bewoners kon eind maart niet doorgaan en het pand bleef leeg. Toen er vanuit landelijke overheden het signaal kwam dat er ook bedden beschikbaar moesten komen om herstellende coronapatiënten op te vangen, was het al gauw duidelijk voor KleinGeluk dat Juliana voorlopig een thuis zou gaan bieden aan deze bijzondere doelgroep. De samenwerking werd gezocht met Gelre Ziekenhuis, Zorggroep Apeldoorn, Thuiszorg V érian, Huisartsen Apeldoorn en Atlant, die de eindregie in handen had.

Burgemeester Ton Heerts, die als voorzitter van VNOG nauw betrokken was, was trots dat de neuzen van alle betrokken zorgorganisaties in een mum van tijd dezelfde kant op stonden en dat direct actie werd ondernomen. Dit kenmerkt deze tijden van crisis, vindt Heerts. In De Stentor vertelt hij:

‘In het tweede kwartaal hebben uiteindelijk toch alle cliënten hun intrek kunnen nemen in dit mooie gebouw. Op locatie Juliana kan met behulp van domotica voor dementerende cliënten een zo passend mogelijke woonomgeving worden gecreëerd.’

“Dit pand zou met veel trots geopend worden als verpleeghuis. Het is bizar dat deze locatie juist nu, op het moment dat we het keihard nodig hebben, leeg komt te staan. En mooi dat iedereen meedenkt over hoe we hier nu het beste invulling aan kunnen geven.”



Veiligheid

Basisveiligheid rond medicatie

In 2020 zijn duidelijke uitgangspunten bepaald als het gaat over inzet en gebruik van medicatie en is veel aandacht besteed aan het scholen van onze medewerkers. Er is een grote audit specifiek gericht op medicatie uitgevoerd (binnen alle intramurale teams), ondersteund door Care & Quality Instituut. De verbeterpunten zijn grondig opgepakt. Er zijn gesprekken gevoerd met regionale apothekers, er zijn afspraken gemaakt met Boomerweb over aanpassing in de software, zodat per cliënt een actueel medicatieoverzicht beschikbaar is. De procedure MIC (melding incidenten cliënten) is geharmoniseerd. De bijeenkomst met de MIC-aandachtvelders is door de coronamaatregelen verplaatst, maar heeft in Q1 2021 plaatsgevonden. Er zijn webinars medicatieveiligheid ontwikkeld. Afdeling ondersteunende bedrijfsvoering is gevraagd te zorgen voor geschikte koelkasten, kluisjes en opiatenkistjes, zodat temperatuurregistraties, opslag en beheer structureel op een eenduidige wijze uitgevoerd wordt. Continue aandacht voor Veilige Principes in de Medicatieketen is geborgd middels kwaliteitscommissie medicatie die elk kwartaal vergadert.

Onvrijwillige zorg

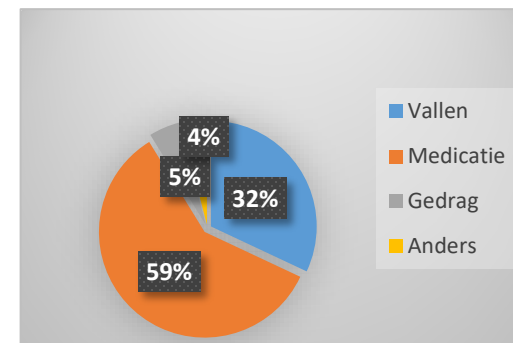
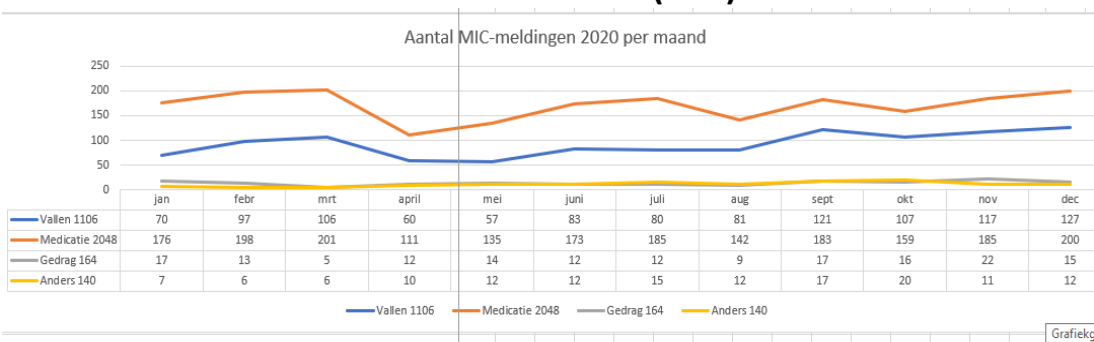
In 2020 zijn voorbereidingen getroffen om de uitgangspunten van de Wet Zorg en Dwang op een goede manier in het dagelijks werk te integreren en is opgeschreven in het beleidsplan WZD. Het uitgangspunt uit de wet is richtinggevend: Nee, tenzij. Dus zo min mogelijk inzet van onvrijwillige zorg en samen op zoek naar alternatieven. Regelmatig worden gesprekken gevoerd met betrokken medewerkers om te bepalen hoe vrijheidsbeperking bij cliënten kan worden tegengehouden c.q. verminderd, ondersteund door deskundigheid van WZD arts. Er wordt gewerkt met de 'Alternatievenbundel' t.b.v. de inzet van maatregelen. Het ECD is aangepast voor goede registratie en het stimuleren van mogelijke afbouw van toepassingen (gedwongen kijken naar lichtste vorm van maatregelen). De verpleegkundigen hebben gerichte training gevolgd waarin de vrijheidsbevordering centraal staat. De verzorgenden hebben e-learning m.b.t. dit onderwerp gevolgd. In 2021 is de implementatie van het project WZD afgerond. Het is nu kwestie van borging c.q. 'weten' dat we conform WZD werken. WZD vormt ter borging onderdeel van de reguliere audits Under Cover Nurse en regelmatige bespreking met teams.

Wat loopt goed?	Wat verdient aandacht?
Aftekenen	Koelkast controle temperatuur
AMO binnen 24 uur aanwezig	Bekwaamheid medewerkers (toepassen van het geleerde in de praktijk)
De gesprekken met de apothekers hebben structureel karakter	Zelf verwijderen van medicatie uit de Baxterrol
Malen van medicatie	Ongestoord medicatie delen
Uitvoering van de dubbele controle	Medische zorg/apotheek zorg buiten de kantooruren
Omgaan met uitvoeringsverzoeken	Melden van afwijkingen (MIC)
Verwerken van Baxterzakjes volgens de AVG	Onduidelijkheden BEM (niet overal in ETDR opgenomen)
	Etiketten primaire verpakking
	Medicatie review



Veiligheid

Melden en leren van incidenten cliënten (MIC)



Het proces van melden van incidenten is in 2020 geharmoniseerd en opgenomen in het handboek kwaliteit. De stap naar het structureel analyseren en leren van incidenten is gezet. Alle MIC-aandachtsvelders zijn bijgepraat over het proces en hun rol daarbinnen. De overleggen omtrent bespreken van de meldingen hebben een boost gekregen. Naar aanleiding van twee incidenten is middels een interne prisma-analyses bekeken of het een calamiteit betrof. Dat bleek niet het geval, maar heeft veel opgeleverd in de zin van het leren van incidenten. We merken dat signalering op mogelijke incidenten en calamiteiten versterkt is: er is meer aandacht voor melden en leren bij medewerkers. Dat is mooi om te constateren. Cliënten hebben immers heel veel baat bij een veiliger zorg!

Onze MIC aandachtsvelder Astrid vertelt:

“Alleen de beste zorg voor een bewoner is goed genoeg; dit bereiken we mede door op de juiste wijze de medicatie toe te dienen. Een hulpmiddel hierbij zijn de mic meldingen; zo krijgen we inzichtelijk wat er beter kan! Dit komt altijd ten goede van de bewoner. Zo kan het zijn dat een medicijn bijv. naar een ander tijdstip gaat omdat deze vaak werd vergeten.”



Veiligheid

Incidenten rond medewerkers

De digitalisering van de meldingen incidenten bij medewerkers is in 2020 blijven liggen. Er is in 2020 een nieuwe preventiemedewerker aangesteld die dit onderwerp gaat oppakken, daarmee verwachten we versnelling.

Wat betreft het melden van incidenten veroorzaakt door apothekers, is in 2020 een optie aangemaakt op het MIC formulier.

Deze optie is met de MIC aandachtsvelders besproken. De betreffende meldingen worden periodiek met de apothekers besproken.

Klachtenbeleid

KleinGeluk kijkt naar klachten zoals dat volgens de Wkkgz bedoeld is:

- Laagdrempelig (groter deel van de onvrede – de ijsberg - boven water krijgen)
- Dejuridisering (informele klachtenbehandeling stimuleren)
- Kwaliteit van zorg verbeteren (leren van klachten)

*Bent u tevreden?
Vertel het anderen!
Heeft u een klacht?
Vertel het ons!*

KleinGeluk heeft een overeenkomst met Quasir voor het inzetten van de Onafhankelijke Klachtenfunctionaris (KF). In 2020 zijn er 3 klachten (2 bij Het Kristal, 1 bij Juliana) geweest waarbij de ondersteuning is ingeschakeld van de KF. KleinGeluk wil graag leren van klachten. Uit gesprekken met de KF blijkt dat we nog meer kunnen leren van de openheid van klachten en incidenten, zodat cliënten en familie zich nog beter gehoord voelen. In 2021 wordt daarvoor het proces opnieuw bekeken in samenwerking met KF. Het devies daarbij is: zo laag mogelijk insteken in de organisatie, niet zwaarder maken dan nodig.

We realiseren ons dat het allerbelangrijkste is om in gesprek te blijven met client en zo nodig diens familie. Afgelopen jaar zijn we daar een aantal keren in geslaagd. We willen het 'goed in gesprek blijven' in 2021 doorzetten en vooral de medewerkers handvatten bieden om het gesprek met de client en zo nodig te familie aan te gaan. Dit wordt meegenomen door scholing van medewerkers: EVV-scholing en klinische lessen vanuit Quasir.

Een voorbeeld is een gesprek met familie van een cliënt in de thuiszorg waarbij een aantal zaken is mis gegaan in de laatste levensfase. Heel erg, omdat dit een fase is die je niet weer over kunt doen. Door het gesprek aan te gaan, en elkaar zienswijzen te bespreken, zijn verdere ongenoegen en klachten voorkomen.



Leren en verbeteren van kwaliteit

Methodisch werken

De wijze waarop we naar cliënten kijken, afstemmen met een collega, de arts, of de verpleegkundige, en het registreren van de afspraken in het zorgdossier, hangen allemaal samen met methodisch werken dat we verder willen uitwerken in de 'KleinGeluk-methodiek'.

In 2020 zou dit een boost krijgen, maar is door de coronabeperkingen helaas niet zover als we zouden willen. Wel is het gelukt om de trainingen te geven rond de Omaha-methodiek in de zorgdossier. Dus het begin is er.

In 2021 zijn stappen genomen om dit weer verder op te pakken; werkgroep zorgmethodiek neemt hierin een voortrekkersrol. Tevens staat een scholing voor de EVV-ers op het programma. Het meer sturen op incidenten draagt tevens bij tot beter methodisch werken.

Lean werken op Juliana

Vooraf voor onze locatie Juliana was 2020 een heftig jaar. De inhuizing in het nieuwe pand, nieuwe teams, nieuwe collega's én corona maakten het zwaar. Er was niet de rust en tijd om zaken op een goede manier samen op te bouwen, iets wat je wel zou willen als je als nieuwe locatie begint. Die onrust zagen we terug in ontevreden families, hoog ziekteverzuim, geen goede scores in de audits, etc. Begin 2021 hebben de manager en verpleegkundigen een locatiebreed plan gemaakt om allerlei zaken echt te verbeteren. Daarbij maken ze gebruik van een verbeterbord waar een hele lijst met onderwerpen op staat die aandacht vragen. Uitgangspunt: Er mag pas een nieuw onderwerp op als er een ander onderwerp is opgelost. Wekelijks wordt er overlegd en zo wordt structureel, in kleine stappen, (onbewust volgens de uitgangspunten van Lean) gewerkt aan kwaliteit.



Leren en verbeteren van kwaliteit

Kwaliteitsmonitor

Corona betekende voor de verdere implementatie van de Kwaliteitsmonitor dat we ons opnieuw moeten beraden op de reeds ingezette maatregelen. In 2020 is met de 'Commissie van Onafhankelijke Deskundigen' gekeken wat de invloed was van corona op de Kwaliteitsmonitor. Op basis daarvan is in een reflectieverslag geschreven hoe de Kwaliteitsmonitor in crisistijden, zoals het corona-virus functioneert. Juist in tijden van crisis zou het houvast en input voor een juiste handelwijze moeten geven.

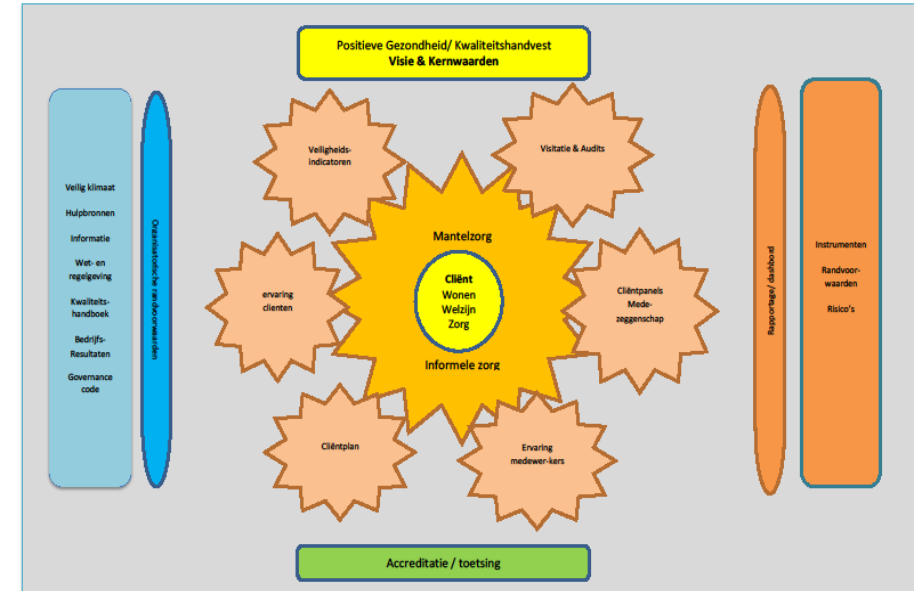
De inzet van de kwaliteitsinstrumenten blijken wel beïnvloed te worden door de coronacrisis:

- De uitwerking van de veiligheidsindicatoren wordt goed opgepakt.
- De inzet van de koffietijdgesprekken, de medewerkers- en vrijwilligerservaringen en de audits/visitaties heeft vertraging door de crisis. Dat heeft vooralsnog geen direct grote consequenties. De organisatie is zo ingericht dat via andere wegen de benodigde informatie wordt verkregen of kan worden afgestemd.
- De dialoog aangaan over de cliënt, met behulp van het formulier 'wat kunnen wij voor u betekenen' loopt echter wel tegen grote beperkingen op!

Doelen voor 2021 zijn: Positie van de monitor helder maken, hanteren als sturingsinstrument voor team, locatie, organisatie en richting derden. De monitor weergeven in een soort dashboard per locatie of per team, zodat teams kunnen sturen op de cijfers.

De audits van Care&Quality vormen een onderdeel van de Kwaliteitsmonitor.

Deze hebben in 2020 wel doorgang gevonden, zodat gericht kon blijven worden gemonitord.



De Commissie van onafhankelijke deskundigen geeft aan:

- normaliter lijkt 'warme' en 'maatwerk'(harde) zorg tegenovergesteld aan elkaar. Maar door corona blijkt deze combi juist goed mogelijk. Eenzaamheid werd echt gezien, en er werden door medewerkers concrete maatregelen genomen (hoogwerker, beeldbellen etc.) Verzamel waardevolle voorbeelden om het gesprek hierover aan te gaan.
- niet alles mag, maar een heleboel kan
- medewerkers kunnen zelf beïnvloeden, meer vanuit eigen drijfveren initiatieven nemen



Leren en verbeteren van kwaliteit

Samen leren

Overkoepeld thema binnen KleinGeluk is dat we in het dagelijks werk samen moeten kijken hoe dingen beter kunnen. Het plan voor 2020 was om intensiever in gesprek te gaan met de teams, door middel van intervisie en via coaching. Op onderdelen is dat al goed gelukt: er zijn voorbereidingen gestart voor intervisie met verpleegkundigen, uitleg van diverse thema's vindt plaats in de teams (mic, jaarplan, wzd, zorgmethodiek, etc). KleinGeluk maakt ook deel uit van een Lerend Netwerk (met RIWIS) waarin we veel van elkaar kunnen leren. Er vindt onderlinge uitwisseling van ervaringen, werkwijzen en casussen plaats binnen de kwaliteitscommissies.

Een mooi praktijkvoorbeeld van samen leren zien we terug bij één van onze thuiszorg-teams De Symfonie. Daar is Care&Quality op bezoek geweest voor een audit. Daaruit kwam een mooi resultaat, het team heeft de audit behaald volgens de gehanteerde systematiek. Uit het rapport kwam echter een aantal zaken die wel verbeterd zou kunnen worden. Voor dit voorbeeld is de inhoud niet belangrijk, maar het proces dat het team liep wel. Er werd een verbeterplan gemaakt. Dat plan bestond uit een 1 of 2 a4-tjes met heel concreet aangegeven om welk onderwerp het ging, wat de doelstelling was, welke acties gevraagd werden, en wie het wanneer uit zou voeren. De verpleegkundige had hierin volledig de regie. Leuk om te zien dat zij haar plan vervolgens met de afdeling kwaliteit deelde en dit format nu ook gedeeld is met en gebruikt wordt door andere teams.

Verbeter- en borgingspunten Wat kan er beter?	Kader Waarmee rekening houden en wat hebben we nodig?	Doel Wat willen we bereiken?	Actie Wat gaan we doen?	Wie Wie gaat het doen/ uitvoeren?	Wie Wie bewaakt de uitvoering?	Wanneer Wanneer is het af?



Leren en verbeteren van kwaliteit

Leren van ervaringen rond corona

In september 2020 is een corona- onderzoek uitgevoerd (door van Loveren & partner: onderzoeks- en adviesbureau), om van de ervaringen van medewerkers te leren. In totaal heeft 43% van de medewerkers de vragenlijst ingevuld. De belangrijkste uitkomsten van deze enquête vindt u in de tabel. We zijn gestart met een aantal verbeteringen:

- *Meer zichtbaarheid managers (van stadsdeel- naar locatiemanagers).*
- *Uitbreiden van corona Teams-sessies met teams om over hun ervaringen te praten.*
- *Naast de organisatie-brede corona commissie, is ook gestart met lokale corona-commissies om beter maatwerkwerk afspraken te maken*
- *Het 'leren in de praktijk' wordt weer verder opgepakt, waaronder Bevoegd en bekwaam blijven.*
- *De nieuwsbrieven zijn onderverdeeld in 'update maatregelen coronavirus' en 'overig', op die manier kan je sneller bepalen wat voor nu prioriteit heeft.*

Positieve punten	Negatieve punten
Zelf actie ondernomen om belangrijke informatie tot zich te nemen	Niet betrokken bij beslissingen
Zelf actie ondernomen om betere zorg te bieden	Niet de beschikking te hebben over voldoende beschermingsmiddelen
	Onvoldoende waardering en aandacht voor medewerkers

Het feit dat we er in de zeer moeilijke omstandigheden van de corona-crisis in geslaagd zijn de continuïteit, kwaliteit & veiligheid in de zorg- en dienstverlening aan de cliënten te blijven realiseren, is fijn te constateren. Medewerkers pakten in deze roerige tijden goed eigen regie; corona liet ons zien dat snel beslissen en efficiënt goed mogelijk was. Daar zijn we trots op en is vooral een groot compliment waard aan met name de teams.



Personeelssamenstelling

Multidisciplinair werken

KleinGeluk werkt samen met Novicare, die onze behandel functies levert. In 2020 zijn nieuwe werkafspraken gemaakt. In 2021 zetten we in op structurele samenwerking gericht op kwaliteitsverbetering op onze locaties. Van een uitvoerende dienst naar een partner.

We zien dat cliënten gerichte gezondheidsvragen hebben, zowel op het gebied van welzijn als op fysiek terrein. Door verpleegkundigen gerichte specialisaties aan te bieden (palliatieve zorg, decubitus, wondzorg, complementaire zorg etc.) kunnen we op de vragen van cliënten inspelen. Tevens willen we verpleegkundigen meer aan ons verbinden door hen een specialisatie te laten doen (boeien en binden). Het gaat dan over specialisaties, waarbij de verpleegkundige zorg zich niet meer richt alleen op ziekte en zorg maar gaat uit van 'positieve gezondheid', zoals de palliatief verpleegkundige, parkinson-, COPD-, decubitus- en dementieverpleegkundige.

In 2021 willen we samen met de gespecialiseerd verpleegkundigen kijken hoe we hun positie nog beter kunnen verankeren binnen KleinGeluk.

Arbeidsmarkt

Aangezien het lastig is om verzorgend en verpleegkundig personeel te krijgen, richten we ons op andere niveaus. Verzorgenden niveau 2 zijn makkelijker te verkrijgen op de arbeidsmarkt. Zij kunnen ondersteunende werkzaamheden verrichten voor niveau 3 en 4. Tevens wordt samen bekeken of zij de ambitie en vaardigheden hebben door te stromen naar niveau 3, waardoor de aanwas van niveau 3 vergroot wordt. Verzorgenden niveau 2 (zorgassistent) hebben scholing gekregen in aanvullende verpleegtechnische vaardigheden, zodat zij nog beter de verzorgenden kunnen ondersteunen. Cliënten geven aan dat zij graag de zorg- en dienstverlening ontvangen van dezelfde 'eigen' medewerkers. Dat proberen we te realiseren, dit is echter door de huidige arbeidsmarkt en het hoge verzuim lastig. Door de dienstverbanden anders te organiseren (eigen flexteam) en het verzuim aan te pakken middels het Plan van Aanpak MedewerkerKracht, proberen we de huidige medewerkers aan ons te binden, waardoor cliënten 'hun' medewerkers behouden. Daar waar tekorten ontstaan in relatie tot het benodigde personeel en de benodigde kwalificaties van dat personeel, zijn we gericht gaan werven. De afdeling P&O is daartoe verder uitgebreid met een medewerker werving en selectie.



Personeelssamenstelling

Functie van Werkbegeleider

We zien coaching on the job als een effectief en belangrijk middel om te werken aan kwaliteit. Iemand die meekijkt hoe dingen gaan en bijstuurt waar nodig. Zo leren collega's snel en in de dagelijkse praktijk. Daarom zullen in 2021 een aantal van uitvoerend werk vrij gemaakte werkbegeleiders starten, ter grootte van circa 2 FTE. Het is schaars op de arbeidsmarkt, zelf opleiden is ons alternatief.

Nieuwe functiehuis

In 2020 is gestart met het herzien van alle functiebeschrijvingen. De aanleiding hiervoor was dat we, mede door de fusie, te maken hadden met verschillende functiebenamingen en -indelingen voor dezelfde functies. Tevens was er behoefte aan duidelijkheid over verantwoordelijkheden binnen de verschillende functies en waren er ontwikkelingen in de markt. Dit heeft geresulteerd in een geharmoniseerd en vereenvoudigd functiehuis. Alle medewerkers hebben hun nieuwe KleinGeluk functieprofiel ontvangen met de mogelijkheid tot bezwaar. Voor een aantal collega's betekent dit nieuwe functiehuis een dusdanige aanpassing dat met hen een individueel of groeps gesprek is gevoerd om hen persoonlijk op de hoogte te brengen van de wijzigingen en de eventuele keuzemogelijkheden te bespreken. Vanzelfsprekend zijn zowel de OR als de VVAR nauw betrokken geweest bij dit project.

Bevoegd en bekwaam

Door de hectiek en beperkingen van het afgelopen jaar, hebben we stappen te maken in het zorgen voor bevoegd en bekwaam personeel. In 2020 zijn de benodigde voorbereidingen getroffen. Zodra het weer verantwoord was, zijn 20 trainers verpleegtechnische handelingen bijgeschoold. Zij gaan gedurende het jaar alle zorgteams trainen. Daarnaast zijn de (ongeveer) 70 verpleegkundigen getraind, evenals de helpenden (zorgassistent). Tevens zijn 7 GVP-ers geschoold.

KleinGeluk biedt medewerkers de mogelijkheid om e-learning te volgen, waardoor zij, ondanks de coronabeperkingen in het verslagjaar, theoretisch wel de benodigde kennis konden opdoen.



Personeelssamenstelling

Vrijwilligers

Het jaar 2020 was een bizar jaar die veel creativiteit van eenieder gevraagd heeft en waar zeker de vrijwilligers een rol in hebben gespeeld met betrekking tot het welzijn van de bewoners. Zo hebben we verschillende acties uitgezet:

- Praatjeslijn; Vrijwilligers bellen wekelijks met een bewoner
- Heel (naam locatie) bakt (vrijwilligers bakten iets lekkers voor de bewoners)
- Heel (naam locatie) in beweging. (bewoners konden vanuit hun raam meedoen met de beweegles die buiten gegeven werd door een docent met vrijwilligers)
- Naam locatie zoekt een paashaas (vrijwilligers vullen paasmandjes met wat lekkers voor de bewoners)
- Heel KleinGeluk zet de bloemetjes buiten (op alle locaties bewoners laten genieten van een bloemetje voor het raam)
- Zet KleinGeluk in bloei (zonnebloemactie, wie kweekt de hoogste zonnebloem)

Veel van de acties zijn mogelijk gemaakt door de subsidie *“een klein gebaar”* die we hebben ontvangen.

We merken dat steeds meer vrijwilligers terugkomen en actief worden op de locatie zelf. Sinds de corona hebben veel bewoners behoefte aan een bezoek vrijwilliger.

Vrijwilligerscoördinator Yvonne vertelt:

“Het afgelopen jaar hebben we ondanks corona toch ook nieuwe vrijwilligers welkom mogen heten. Veel vrijwilligers die door corona hun baan kwijtgeraakt waren en iets nuttigs wilden doen. En groep vrijwilligers in aan de zijlijn actief gebleven. Anderen niet of nauwelijks vanwege hun eigen situatie. We hebben niet van veel vrijwilligers afscheid genomen. Zodra alle vaccinaties hebben plaatsgevonden gaan we de "slapende" vrijwilligers benaderen of ze nog verbonden willen blijven”.

VVAR

In 2020 is de Verpleegkundigen en Verzorgenden Advies Raad (VVAR) betrokken geweest bij verschillende onderwerpen, na hun opstart in 2019. Zij geven advies en denken mee rond zorginhoudelijke onderwerpen zoals beleid rond bevoegd&bekwaam, Wet Zorg en Dwang, etc.



Gebruik van informatie

Plan-do-check-act

Er zijn allerlei informatiebronnen beschikbaar waar we gebruik van maken:

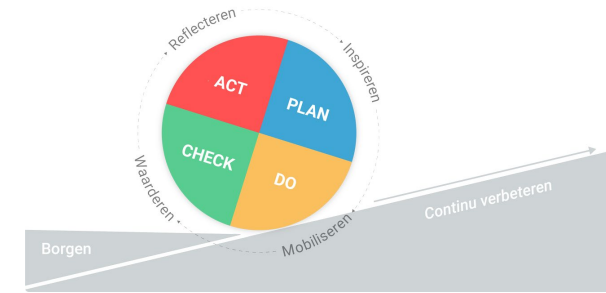
- Resultaten van audits,
- De resultaten van cliënttevredenheidsonderzoeken die eind 2020 zijn uitgevoerd,
- De opbrengsten uit bijvoorbeeld de TED-dagen of koffietijdgesprekken en vrijwilligersonderzoek,
- Maar ook informatie die uit het ECD is te halen.

Belangrijk is op basis van deze bronnen te sturen op kwaliteit. Uit de audits van 2020 komt naar voren dat de PDCA cyclus er nog niet op alle locaties goed in zit. Hiervoor is aandacht via werkgroep Zorgmethodiek.

Daarnaast willen we in 2021 de informatiebronnen vanuit de Kwaliteitsmonitor weergeven in een soort dashboard per locatie of per team, zodat teams kunnen sturen op de cijfers. Tevens starten we met het traject Waardigheid en Trots Op Locatie binnen alle locaties; op deze wijze wordt methodisch en gericht onderzoek gedaan naar de kwaliteit op de locaties op basis van de normen uit het Kwaliteitskader: we verwachten hiermee een nog betere kwaliteit van zorg én meer aandacht voor persoonsgerichte zorg.

Kwaliteitsindicatoren

KleinGeluk heeft in 2020 gezorgd voor een correcte aanlevering van benodigde informatie. De kwaliteitsverpleegkundige heeft per team de indicatoren in kaart gebracht, zodat meteen samen bekeken kon worden of, en welke, aanpassingen het team zou moeten maken om aan de indicatoren te voldoen. De inhoudelijke indicatoren kunnen nog onvoldoende uit het ECD gehaald worden. Nedap geeft aan het ECD daarop aan te passen. Dat zal tijd schelen voor het ophalen van de gegevens. Voor volgend jaar geldt dat de uitkomsten worden meegenomen in het kwaliteitsplan.



Gebruik van hulpbronnen

Handboek

Binnen KleinGeluk is behoefte aan een gedegen management informatie systeem waarbij bepaalde termen in alle documenten in een keer gewijzigd kunnen worden, waarbij geselecteerd kan worden op items (verantwoordelijkheden, evaluatiemomenten etc.), dat over een goede workflow (zoals goedkeuring documenten) beschikt, waarbij risicomanagement gekoppeld kan worden aan processen etc. Door corona is dit project blijven liggen. Om de benodigde protocollen en richtlijnen toch aan medewerkers beschikbaar te stellen, is in het Werkplek Portaal een Handboek Zorg aangemaakt. Eveneens een Handboek Personeel en Handboek ICT. Het voldoet voorlopig, maar is geen managementsysteem. In 2021 wordt dit project opnieuw opgepakt.

Applicatie voor medicatiegebruik

In 2020 is gestart met de ingebruikname van apps om het medicatieproces te versimpelen, verbeteren en minder foutgevoelig te maken, door o.a. digitaal aftekenen. In 2021 ronden we de implementatie daarvan af.

Domotica

In de 2 nieuwe panden, Juliana en Veldhuis is het mogelijk om gebruik te maken van domotica, zoals in te stellen leefcirkels en het systeem voor sleuteluitgifte. Bij de ingebruikname van die systemen, liepen we in 2020 tegen allerlei kinderziektes aan. We zijn gestart met het oplossen van die problemen maar dat heeft een doorloop naar 2021. Dan wordt ook onderzoek en uitspraak gedaan over wel/niet inzetten van leefcirkels op Het Kristal en De Groene Hoven en de woonzorglocaties in het kader van de Wet Zorg en Dwang.



Leiderschap, governance en management

Governance Code

KleinGeluk volgt de Zorgbrede Governance Code. De Raad van Bestuur ondersteunt en stimuleert het toepassen van het Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg. De Raad van Toezicht ziet er op toe dat dit verantwoord gebeurt. Waarbij de nadruk in de gesprekken met de Rvt steeds meer komt te liggen op het goede gesprek, op basis van dilemma's waar we tegen aan lopen.

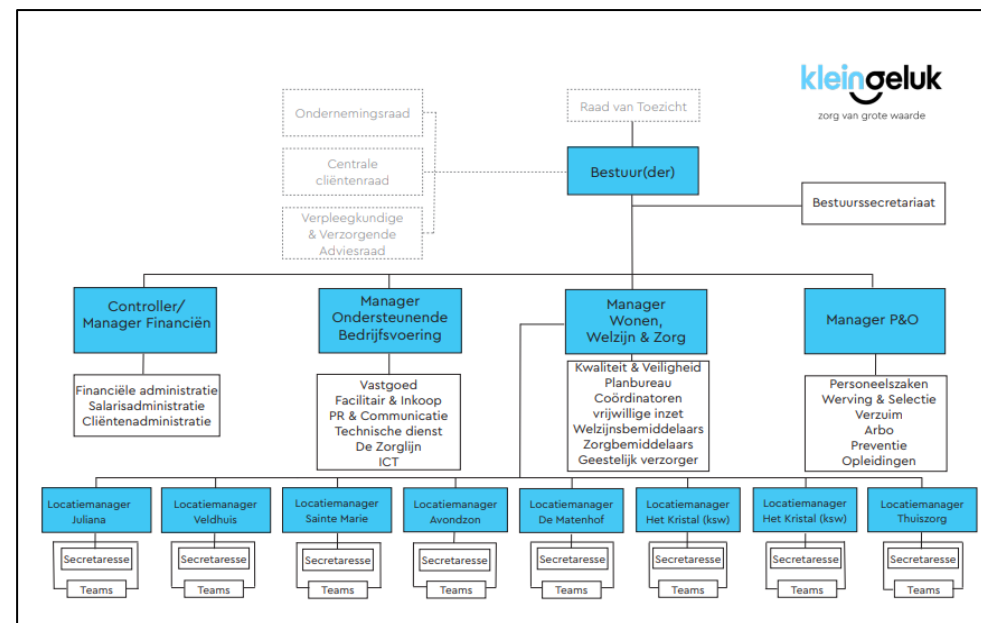
Nieuwe organisatiestructuur

We vinden het belangrijk dat medewerkers goed gefaciliteerd worden in hun bewegingsvrijheid, beslissingsbevoegdheid en professionaliteit. Dit zullen zij immers uitstralen en overdragen aan de cliënten. We merkten al enige tijd dat de span-on-control van managers te groot was om de teams goed te kunnen begeleiden. Om die reden is in het verslagjaar de keuze gemaakt om te gaan werken met locatiemanagers en het principe van stadsdeelmanagers los te laten. In 2021 vindt de verdere uitwerking plaats.

Overigens blijven we (ruim) onder de norm voor overhead, onder meer omdat we het niveau van teamleider niet kennen en de manager rechtstreeks leiding geeft aan de teams in het primaire proces.

Focus op kwaliteit in het dagelijks werk

Op alle locaties wordt sinds het verslagjaar gewerkt met een eigen locatieplan waarmee de verpleegkundige, manager en het team zelf bepalen hoe ze invulling geven aan de relevante thema's rond kwaliteit. Het is een hulpmiddel om gedurende het jaar te blijven monitoren en met elkaar in gesprek te blijven over hoe het gaat, waar men tegen aan loopt, waar het plan bijstelling behoeft, etc. we merken voorzichtige positieve resultaten; dit leeft meer dan overkoepelende jaarplannen.



‘We praten, vanuit gewoonte, vaak over Span of Control maar voor een locatiemanager is Span of Attention, de mate waarin je je medewerkers aandacht kan geven, eigenlijk het belangrijkste!’



Leiderschap, governance en management

Vermindering PNIL

In zowel zorgteams als staf en management is geprobeerd de inzet van personeel dat niet in loondienst is maar ingehuurd wordt, te verminderen. Vanuit het oogpunt van kwaliteit belangrijk omdat we streven naar zo weinig mogelijk verschillende gezichten zodat cliënten en medewerkers elkaar ook echt kennen. En anderzijds was dit belangrijk vanuit financieel oogpunt.

Focus op het proces

Kwaliteit van zorg komt tot stand in het dagelijks contact tussen zorgverlener en cliënt. En niet in beleidstukken of managementinformatie. Dat vraagt van leidinggevendenden om samen met collega's in de zorg te kijken hoe dingen gaan, wat wij precies doen, welke effecten we zien en of dat bijdraagt aan betere zorg rond de cliënt. Een voorbeeld hieronder:

Paarse krokodillen

U kent de reclames misschien nog wel, waarin de paarse krokodil symbool stond voor doorgeschoten bureaucratie. Op een goed moment stelde één van onze wijkverpleegkundigen de vraag waarom het vastleggen en evalueren van het reanimatiebeleid zo ontzettend arbeidsintensief is en eigenlijk zo weinig op levert. Ook het afstemmen met huisartsen over uitvoeringsverzoeken gaat niet efficiënt. Op dit moment werken we uit of beiden niet simpeler kunnen, waarbij we alleen kijken naar wat wettelijk moet en wat onze thuiszorgteams nodig hebben om hun werk goed te doen. Afspraken uit het verleden laten we los als dat kan. Ook kijken we naar de gemakken die het elektronische clientdossier ons biedt, waardoor we hopelijk afscheid kunnen nemen van papierstromen. Een mooi voorbeeld dat laat zien dat eigenaarschap over je werk voelen en pakken leidt tot zinnigere zorg.



Leiderschap, governance en management

Versnellingsplan

Naast corona zag KleinGeluk zich in 2020 geconfronteerd met een aantal problemen die vroegen om acute oplossingen. Ten eerste moest ingegrepen worden op bedrijfseconomisch vlak, waarbij we ondanks noodzakelijke maatregelen, de kwaliteit & veiligheid in stand konden houden. Bezetting moest op pijl worden gebracht en de verbinding tussen kosten en uitgaven moest hersteld worden. Daarnaast is gestart aan het uitwerken van een voorstel waarmee de span of control van managers verkleind kan worden. In 2021 is de structuur aangepast en zijn we gaan werken met locatiemanagers in plaats van managers per stadsdeel. Ook zijn er acties rond kwaliteit van zorg genomen, zoals audits rond medicatie, het beter vormgeven van mondzorg op onze locaties, de implementatie van de Wet Zorg en Dwang en het beschikbaar maken van actuele protocollen en werkinstructies. We zijn er in geslaagd om zo'n 7 % van de uren in het primaire proces te verminderen (waarbij we op 107 % zaten en naar 100 % zijn gegaan!). Dit thema is vorig jaar herhaaldelijk onderwerp van gesprek geweest op alle niveaus in de organisatie: we zijn trots op het behaalde resultaat.

Waardigheid en trots

In 2020 zijn de mogelijkheden onderzocht om in 2021 middels een organisatiescan vanuit het programma Waardigheid en Trots, te kijken naar hoe we er voor staan als het gaat om het toepassen van de uitgangspunten van het kwaliteitskader.

Er is besloten dat we de scan uitvoeren op alle 7 intramurale locaties.

In mei bepalen we welke locaties wanneer starten met fase 1 van dit traject. In deze fase worden vragenlijsten uitgezet om zo te komen tot een beeld per locatie van de stand van zaken op de 8 thema's van het Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg.

In fase 2 van het traject gaat elke locatie onder begeleiding van een adviseur vanuit het programma aan de slag met de verbeterpunten uit fase 1. We menen hiermee een nog betere kwaliteit van zorg én meer aandacht voor persoonsgerichte zorg te bewerkstelligen.



Kernwaarden van KleinGeluk

Verbinding – We stemmen wensen en behoeften samen af met de cliënt, familie/netwerk en met elkaar als collega's. Hiertoe gaan we in gesprek met het individu en/of het netwerk, team en samenwerkingspartners.

Vrijheid – Persoonlijk welzijn, met keuzevrijheid en eigen regie staat voorop, voor zowel onze cliënten als medewerkers en vrijwilligers.

Vertrouwen – De cliënt bouwt samen met familie/netwerk en met ons vertrouwen op wat hij/zij nog wél kan. Vanuit de organisatie werken we samen, met vertrouwen in elkaar als collega's en teamgenoten.

Veilig – Het leveren van kwalitatief hoogwaardige zorg, waarbij veiligheid gewaarborgd wordt, is een randvoorwaarde. Voorop staat dat zowel de cliënt als medewerker zich veilig, begrepen en gezien voelt. Persoonlijke ondersteuning en aandacht dragen hieraan bij.

Vaardig – We zetten ons professioneel en betrokken in, met dat hart van goud en die klik met de cliënt, om vanuit persoonlijke geluismomenten iedere dag de moeite waard te maken. We zijn gericht op persoonlijk welzijn, gaan de dialoog aan en zoeken ook naar verbeteringen en nieuwe mogelijkheden.

Verantwoord – We voeren financieel verantwoord beleid binnen de financiële kaders die ons hiervoor geboden worden. Vanuit eigen regie nemen we als medewerker verantwoording voor ons werk.

Verdieping – We blijven ons ontwikkelen en zijn voortdurend en op zoek naar verdieping, in het individuele contact dat we aangaan met de cliënt en binnen al onze werkzaamheden.

Vernieuwend – We zijn als organisatie innovatief, flexibel, ondernemend en toekomstgericht. We ontwikkelen met lef initiatieven en spelen in op ontwikkelingen in de markt.

