

# Kwaliteitsbeeld

**De Zorgprofessional U.A.**

**2024**

## Inhoudsopgave

Introductie.....	4
Even voorstellen.....	4
Organisatiestructuur .....	4
Missie en visie .....	4
Missie .....	4
Visie .....	4
Generiek Kompas .....	5
Reflectie op deze beweging .....	5
Indeling Kwaliteitsbeeld.....	5
Maatschappelijke context.....	6
Onderscheiden van andere zorgaanbieders .....	6
Terug- en vooruitblik op kwaliteitsdoelen van de coöperatie .....	6
Cliënttevredenheid.....	7
Klachtafhandeling.....	7
Ledentevredenheid .....	7
Kwaliteitskeurmerk .....	8
Contracten.....	8
Continuïteit bestuur .....	9
Bouwsteen 1      Het open gesprek.....	11
Casus: .....	11
Bouwsteen 2      Het bouwen van netwerken .....	12
Micro (cliëntniveau) .....	12
Meso (wijk- en organisatie niveau).....	12
Macro (landelijk niveau).....	12
Bouwsteen 3      Het werk organiseren .....	13
Overzicht van het aantal cliënten met een zorgvraag en hun indicaties.....	13
Afspraken ten behoeve van een passende deskundigheidsmix .....	13
Beleid en resultaten inzet innovaties/hulpmiddelen.....	13
Druppelbrillen .....	13
Hulpmiddelen voor steunkousen .....	13
Zorgrobot.....	13
Inzet informeel netwerk/vrijwilligers Informeel netwerk.....	13
Vrijwilligers.....	14
Veilige zorg.....	14
Bevoegd en bekwaam .....	14

Risicosignalering.....	14
Medicatieveiligheid.....	14
Meldcode.....	14
Incidenten en calamiteiten .....	14
Samenwerkingsafspraken bereikbaarheid bij ongeplande of in complexiteit toenemende zorgvraag.....	14
Bereikbaarheid en vervanging.....	14
Proactieve zorgplanning.....	14
Ziekteverzuim zorgverleners.....	14
Tevredenheid .....	15
Ledentevredenheid .....	15
Cliënttevredenheid.....	15
Onvrede en klachten over de zorgverlening.....	15
Bouwsteen 4      Leren en ontwikkelen .....	16
Zorgverleners .....	16
Leren en ontwikkelen binnen De Zorgprofessional .....	16
Team.....	16
Verpleegkundig kwaliteitscoach.....	16
Samenwerking scholingspartner .....	16
Bedrijfsbureau .....	16
ISO certificering.....	16
Cliëntenzorg .....	17
Meldingen-incident-cliënt (MIC).....	17
Calamiteiten .....	18
Inzicht in kwaliteit .....	19
Cliënttevredenheid.....	19
(Over-) Belasting mantelzorger .....	19
Perspectief naar 2025 .....	20
Cliënten .....	20
Leden.....	20
Verwijzingen.....	21
Bijlage I      Factsheet PREM 2024.....	22

## Introductie

### Even voorstellen

Onze coöperatieve ledenvereniging De Zorgprofessional U.A. is in 2010 opgericht om de solistisch zorgaanbieder te faciliteren op diverse terreinen: kwalitatief zorgaanbod, verantwoord ondernemerschap en het voldoen aan de eisen voor het leveren van zorg, zoals gesteld door zorgverzekeraars en zorgkantoren. De coöperatie heeft een vergunning voor de Wtza.

### Organisatiestructuur

- De coöperatie is eigendom van de leden die allen zelfstandig zorgverlener in de zorg zijn. Een deel van hen verleent gecontracteerde zorg welke bekostigd wordt vanuit de Zvw en de Wlz en valt onder de reikwijdte van het Generiek Kompas. De Algemene ledenvergadering (ALV) is het hoogste orgaan van de coöperatie, waarin de leden minimaal tweemaal per jaar bijeenkomen om beleid vast te stellen en eventuele besluiten die zijn voorbereid door het bestuur en het bedrijfsbureau te bekrachtigen.
- De coöperatie heeft een bestuur dat bestaat uit twee coöperatieleden en daarnaast is het toezicht geregeld door een drieledige raad van toezicht. Bij beiden is de Governancecode leidend.
- De leden bekostigen een bedrijfsbureau waar een manager bedrijfsbureau de dagelijkse processen managet, er 2 administratief medewerkers zijn in de front- en backoffice en waar een verpleegkundige kwaliteitscoach de leden ondersteund en adviseert, alsmede de doelmatigheid en rechtmatigheid van zorg bewaakt middels interne audits.
- Er is een cliëntenraad in wording. Deze behartigt de belangen van de cliënten en heeft daarbij wettelijke bevoegdheden. Ze denkt vanuit cliëntperspectief mee over beleid, zeker op gebied van kwaliteit van zorg, volgt de coöperatie kritisch en kan gevraagd en ongevraagd het bestuur/ de ALV van advies voorzien.
- De coöperatie heeft een onafhankelijke klachtenfunctionaris
- De coöperatie heeft een eigen door het ministerie erkende Geschilleninstantie
- De coöperatie heeft een vertrouwenspersoon waar naast de medewerkers van het bedrijfsbureau ook de zzp-leden een beroep op kunnen doen.

### Missie en visie

#### Missie

Wij ondersteunen onze leden om hoogstaande kwaliteit en verantwoord ondernemerschap te ontwikkelen en het onderling vertrouwen te genereren bij alle strategische partners in de zorgketen.

#### Visie

Onderstaande visie is ons fundament van drie pijlers, die alle activiteiten van de coöperatie stutten:

- De zelfstandige zorgverlener, die bewust kiest om aan de kwaliteitseisen van de zorgsector te voldoen en een maatschappelijk verantwoord ondernemer wil zijn, heeft een volwaardige plaats in de zorgmarkt.
- De Zorgprofessional is een coöperatie, een samenwerkingsverband van zelfstandige zorgverleners die werkzaam zijn als verzorgende, verpleegkundige of begeleider.
- De aangesloten leden zijn voor alle ketenpartners een volwaardige en gelijkwaardige keuze.

## Generiek Kompas

Sinds 1 juli 2024 is het “Generiek kompas – samenwerken aan kwaliteit van bestaan” het nieuwe kwaliteitskader, dat het Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg, het addendum over de Wlz zorg thuis en het Kwaliteitskader Wijkverpleging vervangt.

Het Generiek kompas wil richting geven aan de beweging dat de komende jaren de zorgvraag stijgt door o.a. vergrijzing, toename van het aantal chronisch zieken en leefstijlfactoren. Mensen blijven steeds langer thuis wonen en de wijze waarop zorg georganiseerd en geleverd wordt verandert. Om hierbij te blijven aansluiten op de kwaliteit van bestaan in een veranderende samenleving, is een andere manier van kijken naar, vormgeven en organiseren van kwaliteit van zorg nodig. Hier geeft het Generiek kompas richting aan, waarbij gericht wordt op kwaliteit van bestaan, voldoening uit het werk voor zorgprofessionals en een voor hen passende bijdrage van mantelzorgers.

Het kompas biedt handvatten voor zorgvragers, naasten, mantelzorgers, vrijwilligers, het sociaal netwerk en zorg- en welzijnsprofessionals om met elkaar in gesprek te gaan over wat passende zorg is, als onderdeel van kwaliteit van bestaan voor de mensen met een zorgvraag.

## Reflectie op deze beweging

De leden van De Zorgprofessional bieden (gecontracteerde) zorg aan mensen in de thuissituatie. Deze zorg kan worden bekostigd vanuit de Zorgverzekeringswet (Zvw) of de Wet Langdurige zorg (Wlz). Het is fijn en praktisch dat voor hen nu eenzelfde kwaliteitskader geldt. Dat gaat de samenwerkende zzp-leden ook helpen om in hun dagelijkse zorgverlening en dagelijkse praktijk van hun zorgonderneming de verschillende bouwstenen de aandacht te geven die ze verdienen, ten behoeve van de kwaliteit van zorg.

Om die reden verwelkomen we het Generiek Kompas. Tegelijkertijd moeten we vaststellen dat het voor de zelfstandige zorgverleners een uitdaging zal zijn om voor zichzelf en in coöperatief verband dit helder in kaart te brengen en passende indicatoren en nulmetingen vast te stellen, zodat er invulling gegeven kan worden aan ‘tellen en vertellen’.

## Indeling Kwaliteitsbeeld

Hoewel het Kwaliteitsbeeld vormvrij is, hebben we er dit eerste jaar voor gekozen de opbouw van het Kwaliteitsbeeld vorm te geven zoals aangegeven in de handreiking ‘Inzicht in kwaliteit’.

We zullen in dit Kwaliteitsbeeld daarom beginnen met terugblik en vooruitblik van de coöperatie t.a.v. kwaliteit. Daarna zal op basis van de vier bouwstenen verslag gedaan worden op welke wijze in 2024 hier invulling aan is gegeven. Vervolgens is er ruimte voor reflectie op de geleverde kwaliteit van zorg en kijken we uit naar 2025.

## Maatschappelijke context

Coöperatie De Zorgprofessional U.A. biedt doelmatige zorg, gericht op kwaliteit en persoonlijke benadering.

### Onderscheiden van andere zorgaanbieders

Wat Coöperatie de Zorgprofessional onderscheidt van andere zorgaanbieders, is de combinatie van zelfstandige zorgprofessionals met een verbindend bedrijfsbureau dat hen ontzorgt op gebied van inkoop en declaratie bij de financiers. Deze solide ondersteunende infrastructuur zorgt voor administratieve efficiëntie, juridische zekerheid, en de mogelijkheid tot samenwerking met andere zorgprofessionals.

De zelfstandige zorgprofessionals bieden zorg die is afgestemd op de individuele wensen en het welzijn van de cliënt, wat zorgt voor een hoge cliënttevredenheid. Zij zijn zeer betrokken, werken in een klein team en voeren regie over het hele zorgtraject, waarbij mantelzorgers betrokken en begeleid worden. Zij kunnen snel en flexibel inspelen op de zorgbehoeften van de cliënt en veranderende omstandigheden daarin. Binnen de coöperatie worden zij ondersteund door een stevig kwaliteitsmanagementsysteem dat zorgt voor continue monitoring en verbeteringen in de zorgverlening.

Onze ervaring heeft ons geleerd dat persoonsgerichte zorg, ondersteund door innovatie en flexibiliteit, de sleutel is tot het leveren van kwalitatief goede doelmatige zorg die aansluit bij de behoeften van de cliënt.

### Terug- en vooruitblik op kwaliteitsdoelen van de coöperatie

In het jaarplan voor 2024 zijn er doelen m.b.t. kwaliteit gesteld op verschillende gebieden, waarbij doelen voor de cliënten, de zorgverleners en de coöperatie aan de orde komen:

- De cliënttevredenheid ligt boven de 8
  - ✓ Minimaal 50% van de cliënten van onze leden vult de PREM in zodat we een reëel beeld krijgen van de geleverde zorg
- Klachten worden tijdig afgehandeld
- Klachten en geschillen leiden tot verbetering van de uitvoering
- De leden zijn tevreden over de uitvoering van de werkzaamheden door het bedrijfsbureau en het bestuur.
  - ✓ Voor 1 maart 2024 wordt een leden enquête gehouden waar minimaal 70% response op komt, om te inventariseren waar de verbeterpunten van de coöperatie liggen.
  - ✓ De regiobijeenkomsten voor 2024 worden minimaal 2 keer gehouden in elke regio.
  - ✓ Er worden minimaal 4 bijscholingen aangeboden waar leden aan mee kunnen doen
  - ✓ Er worden minimaal 2 themabijeenkomsten gehouden voor de leden.
  - ✓ We behouden onze contracten en willen in 2024 minimaal 1 extra contract bemachtigen
- Kennis: uit materiële controle blijkt dat er geen fouten met financiële gevolgen worden gemaakt door de leden
- Kwaliteit coöperatie en leden
  - ✓ De coöperatie behaalt in juli 2024 opnieuw het ISO 9001-certificaat
  - ✓ Minimaal 80% van de gecontracteerde leden heeft voor 1-9-2024 een KIWA of HKZ-keurmerk
- We gedragen ons als maatschappelijk verantwoorde ondernemers in de zorg en zijn ons bewust van de verantwoordelijkheid van het omgaan met algemene middelen. Dit betekent:

geen verspilling van zorggeld, doelmatig werken, daar waar zorg goedkoper kan dit ook bewerkstelligen en zoeken naar innovaties die de zorg goedkoper maken.

- Maatschappelijk verantwoord ondernemerschap
  - ✓ Er ligt voor de ALV van voorjaar 2024 een plan over verantwoord ondernemerschap, dat tot stand is gekomen met de leden en dat door elk lid wordt ondertekend.
  - ✓ We starten in maart 2024 een Leergang Zorg en Ondernemerschap met minimaal 15 deelnemers om als coöperatie een bijdrage te leveren aan de kennis en kwaliteit van zorgondernemers.
- We vinden voor 1 juli 2024 een opvolger als operationele voorzitter voor het bestuur.  
(De ZorgProfessional, 2024)

### Cliënttevredenheid

De PREM is uitgezet onder 201 cliënten waarvan 29 cliënten deze hebben ingevuld (14,43%). Hiermee is ons doel om minimaal 50% respons te krijgen niet behaald. De cliënttevredenheid ligt op alle onderwerpen boven de 9. (Een verdere toelichting daarop staat beschreven in het hoofdstuk over Reflectie op kwaliteit).

- Voor 2025 zetten we in op een respons van 30%.

### Klachtafhandeling

In 2024 zijn 4 klachten door de klachtenfunctionaris in behandeling genomen en tot tevredenheid afgehandeld. Deze klachten gingen over bejegening en grensoverschrijdend gedrag door gebruik te maken van privé-eigendommen van bewoners. De klachten zijn tijdig afgehandeld en hebben bij betrokkenen geleid tot bewustwording en verbetering van zorgverlening.

Wat daarnaast als thema naar voren kwam is de vindbaarheid van de klachtenfunctionaris. Bij enkele leden stond geen actuele informatie op hun persoonlijke website. Dit is aangepast. Ook is op de ALV aandacht geweest voor de verwijzing en vindbaarheid van de klachtenfunctionaris.

- In 2025 zullen we opnieuw de klachtenregeling en de contactgegevens van de klachtenfunctionaris onder de aandacht brengen alsook de folder die aan cliënten kan worden overhandigd.

De Geschilleninstantie heeft geen meldingen ontvangen.

### Ledentevredenheid

#### Ledenenquête

Door omstandigheden heeft in 2024 geen ledenenquête plaatsgevonden.

- In 2025 vindt een ledenenquête plaats met een beoogde respons van 70%. Doel hiervan is de ledentevredenheid te meten alsook de verbeterpunten van de coöperatie in beeld te krijgen
  - ✓ Voor 1 maart 2024 wordt een leden enquête gehouden waar minimaal 70% response op komt, om te inventariseren waar de verbeterpunten van de coöperatie liggen.

### Regiobijeenkomsten

Er is een gebiedsindeling in zes regio's. De leden die gecontracteerde zorg verlenen leveren zorg in het gebied van de regio Den Haag-Rotterdam (21), Amsterdam (16 leden), Almere (13), Groningen-Overijssel-Drenthe (8), Zeeland (7), Alkmaar (5), Brabant (3) en Utrecht-Gelderland (2). De regiobijeenkomsten zijn in 2024 in iedere regio minimaal twee keer gehouden.

Gespreksonderwerpen was aanbod van scholingen. Daarnaast kwamen onderwerpen aan de orde

zoals het ECD aan de orde o.a. 2FA toegang, de cliëntprofielen, samenwerking, de Medido, Ncare en interne en externe controles.

Daarnaast hebben de wijkverpleegkundigen in 2024 ook tweemaal een wijkverpleegkundig overleg gehouden. Hier heeft het ECD aandacht gekregen, de Medido, de 'Beter laten lijst', crisiszorg en omgaan met vermoedens van fraude.

### **Bijscholing**

In 2024 is een samenwerking aangegaan met de Wijkzorgacademie. Wanneer onze leden scholingen bij hen volgen, kunnen ze via De Zorgprofessional 50% van de kosten terug krijgen. Bij de regiobijeenkomsten is aandacht gevraagd voor het aanbod van de training Onbegrepen gedrag (gericht op cliënten met dementie) en de training Positieve gezondheid. Daarnaast werd door een lid met een eigen skillslab het aanbod gedaan om praktische vaardigheden te oefenen.

### **Themabijeenkomsten**

De gepande themabijeenkomst over de handhaving van de wet DBA en de gevolgen daarvan voor zzp'ers kon door omstandigheden niet doorgaan. Een vervangende bijeenkomst heeft nog niet plaats gevonden, omdat de actuele berichtgeving over dit onderwerp niet eenduidig is.

Vanuit de Zorgprofessional hebben we hiervoor aandacht gevraagd bij de minister.

- Zo snel er duidelijkheid is over de ontwikkelingen rondom zelfstandig ondernemerschap kan alsnog een themabijeenkomst worden gehouden.

### **Kwaliteitskeurmerk**

Kwaliteit coöperatie en leden

- De coöperatie behaalt in juli 2024 opnieuw het ISO 9001-certificaat
- Minimaal 80% van de gecontracteerde leden heeft voor 1-9-2024 een KIWA of HKZ keurmerk

### **Contracten**

#### **Contracten**

In 2024 hebben we voor Menzis zorgkantoor een betaalovereenkomst (voor alleen huidige cliënten) in plaats van een contract.

- Doel is in 2025 weer een contract voor Menzis-Wlz te krijgen, in verschillende regio's.

We hebben in 2024 een contract gekregen bij zorgverzekeraar Zorg en Zekerheid.

- In 2025 gaan we opnieuw inschrijven bij CZ zorgverzekeraar.
- VGZ heeft al een paar jaar aangekondigd dat 2025 het laatste contractjaar is i.v.m. de zorgverlening door zzp'ers. We zetten in op behoud van dit contract.

### **Rechtmatigheid van de geleverde zorg**

Samen met de aangesloten wijkverpleegkundigen en onze kwaliteitscoach zijn wij in de zomer van 2024 gericht op zoek gegaan naar onterecht gedeclareerde zorg. Als daarbij onterecht gedeclareerde zorg werd opgespoord is deze na afstemming met de leden gecrediteerd bij de betreffende zorgverzekeraar.

Dit beleid zetten we in 2025 voort. We willen alleen rechtmatige zorg declareren.

### **Doelmatigheid van de geleverde zorg**

Waar afgelopen jaren de leden wel globaal zijn geïnformeerd over de doelmatigheidseisen van verzekeraars, maar er geen consequenties waren en de verantwoordelijkheid volledig bij de leden werd gelegd, heeft het bestuur en bedrijfsbureau dit jaar de regie genomen. De Zorgprofessional



blijkt op grond van de doelmatigheidscijfers al jaren te worden gekort in tarief en budget. Dat is een groot risico.

We sturen actief op doelmatigheid. Leden worden ieder kwartaal geïnformeerd over de doelmatigheidscijfers en moeten zelf sturen op een goede cliëntmix zodat de doelmatigheid gemiddeld goed uitkomt.

Doelmatigheid is daarmee een structureel verbeterpunt voor onze coöperatie. In het afgelopen jaar hebben onze leden een gemiddelde doelmatigheid van gemiddeld 19 uren zorg per cliënt per maand behaald. Er spelen een aantal factoren mee, die dit resultaat beïnvloeden, waaronder het cliëntaanbod dat onze leden krijgt. Veelal gaat het om zorgvragers die door andere organisaties niet in zorg genomen worden, vanwege de hoge zorgvraag. Echter behoort het soms ook tot de keuzes van onze leden om grote zorgvragen aan te nemen i.p.v. te zorgen voor een goede cliëntmix. Mede met hulp van onze kwaliteitscoach ondersteunen we onze leden hoe zij met deze situaties kunnen omgaan en wat zij zelf kunnen doen om alsnog tot een betere doelmatigheid te komen. Tevens maken we gebruik van thuiszorgtechnologie (bijv. de medicatieklok “Medido”) om de doelmatigheid te verlagen.

We blijven ook het gesprek voeren met verzekeraars over de haalbare hoogte van de doelmatigheid. Dit vanwege de grootte van de Zorgprofessional en de soms specifieke cliëntcasussen die onze zzp’ers in zorg hebben en daarnaast dat zij weinig kortdurende zorg leveren bijvoorbeeld na ziekenhuisopname en daarmee dus altijd een hogere doelmatigheid zullen hebben.

### **Maatschappelijk verantwoord ondernemerschap**

We gedragen ons als maatschappelijk verantwoorde ondernemers in de zorg en zijn ons bewust van de verantwoordelijkheid van het omgaan met algemene middelen. Dit betekent: geen verspilling van zorggeld, doelmatig werken, daar waar zorg goedkoper kan dit ook bewerkstelligen en zoeken naar innovaties die de zorg goedkoper maken.

### **Plan verantwoord ondernemerschap**

Door onvoorziene omstandigheden hebben we geen invulling gegeven aan dit thema. Er is geen plan geschreven en aan de leden voorgelegd.

- Gezien de prioriteiten in 2025 is dit iets wat op de lange termijn wellicht weer terug kan komen, maar geen specifieke aandacht krijgt in de vorm van een plan.

### **Leergang Zorg en Ondernemerschap**

De leergang Zorg en Ondernemerschap is wegens onverwachte uitval van de hoofdtrainer niet gestart en helemaal geannuleerd

### **Continuïteit bestuur**

In 2024 is de operationeel bestuurder vanwege gezondheidsklachten plotseling afgetreden. Het bestuur is voortgezet met twee ledenbestuurders. Zij worden op operationeel gebied volledig ondersteund door de manager van het bedrijfsbureau.



## Bouwsteen 1 Het open gesprek

Deze bouwsteen willen we graag belichten vanuit de volgende casus.

### Casus:

Cliënt en haar partner zijn beiden in zorg door fysieke co morbide klachten.

Bij dhr. is er sprake van permanente longschade waardoor het inspanningsvermogen sterk verminderd is. Echtgenote is zijn mantelzorger, maar kampt zelf ook met meerdere gezondheidsklachten. De specifieke diagnoses zijn omwille van privacy niet verder beschreven in deze casus. Belangrijk is het gegeven dat het echtpaar zorgen heeft over de toekomst en twijfelt of zij nog langdurig thuis konden wonen.

De wijkverpleegkundige is bij het echtpaar langsgegaan voor een verpleegkundig adviesgesprek. Er is daarbij ingezet op de positieve gezondheid en zelfredzaamheid van het echtpaar waarbij hun wensen centraal staan, en niet hun angsten. De zorgen om de beperkingen werden omgezet naar 'wat kan nog wel'. En de twijfels of het verstandig is om in de grote echtelijke woning te blijven zijn door vertaald in 'wat is er nodig om hier zelfstandig te kunnen wonen'.

Nu de specialisten, de WMO en de huisarts via de wijkverpleegkundige geïntegreerd samenwerken heeft het echtpaar voldoende perspectief om zelfstandig thuis te wonen. De mogelijkheid van een ergotherapeut is besproken. Het echtpaar is nu met moeite zelfredzaam in ADL en mobiliteit in en om huis. Een ergotherapeut zou deze zelfredzaamheid steviger kunnen vestigen zodat de tijd dat het echtpaar ADL-zelfstandig kan blijven wordt verlengd.

Het echtpaar is opgelucht dat hun twijfels zijn weggenomen. Door het 'in de ogen kijken' en managen van de zorgen is er nu mee ruimte om te focussen op waar het echtpaar van geniet. Het echtpaar houdt ervan om erop uit te gaan, maar werd hier steeds voorzichtiger in door de kortademigheid van dhr.. Samen met de wijkverpleegkundige kwamen zij tot inzicht dat de auto bij de huidige woning tot de voordeur kan rijden, en dat dhr. ook in zijn scootmobiel bepaalde locaties buitenshuis goed kan bereiken. Het tackelen van dit knelpunt geeft het echtpaar voldoende vrijheid om er meer op uit te gaan en deel te nemen aan de participatiesamenleving. Op moment van schrijven verheugt het echtpaar zich erop om aanstaande carnaval samen naar de optocht te gaan kijken.

Wij bij De Zorgprofessional vinden deze omslag het krachtcentrum van ons zorglandschap. De omslag van gedachten over twijfels en zorgen naar brainstormen over het creëren van geluksamomenten. Wij kijken verder dan de cliënt zijn diagnoses. Wij focussen op wat nog wel kan. De eerste stap is het managen van de diagnoses door de als spin in het web de juiste zorg op de juiste plek te organiseren. Maar waar anderen stoppen, bouwen wij daarna door aan een doorbraak in welbevinden. Positieve Gezondheid is hierin een belangrijke leidraad. Omdat wij geloven dat een stijgend welbevinden alle gezondheidsdiagnosen ten goede beïnvloedt.

## Bouwsteen 2      Het bouwen van netwerken

Het bouwen van netwerken is dé bestaansreden van De Zorgprofessional. Dit werkt op coöperatieniveau door op micro-, meso- en macroniveau. Daarnaast zijn natuurlijk de netwerken rondom cliënten van enorm belang om passende zorg te organiseren.

### Micro (cliëntniveau)

Onze leden zijn zzp'ers. Binnen het netwerk van De Zorgprofessional vinden zij elkaar, en werken zij samen in kleine teams waarin zij vaak 1-5 cliënten zeer persoonlijke zorg verlenen. Hierdoor wordt de cliënt maar ook zijn formeel en informeel netwerk persoonlijk gekend. Invalkrachten en wisselingen in zorgverleners komen sporadisch voor waardoor het netwerk duurzaam sterk is. De vertrouwensrelaties leiden tot versnelde signalering van risico's bij cliënt en diens informele netwerk.

### Meso (wijk- en organisatie niveau)

Een vast aanspreekpunt en persoonlijke relaties binnen het formele netwerk leiden tot soepele professionele samenwerking. Het effect hiervan is dat de zorg efficiënter en effectiever wordt georganiseerd. De communicatiekring is klein door de kleine en betrokken teams. Doordat wij naar tevredenheid samenwerken met regionale partners komen er nieuwe zorgvragen vanuit dit netwerk. De verschillende zzp'ers vinden elkaar tijdens de regiobijeenkomsten en de bijeenkomsten voor de wijkverpleegkundigen. Tijdens deze bijeenkomsten wordt er genetwerkt en kunnen zzp'ers onderwerpen inbrengen die relevant zijn voor hen. Deze regiobijeenkomsten worden geïnitieerd en voorgezeten door de verpleegkundig kwaliteitscoach.

Vanuit de zzp'ers is er ook afvaardiging naar de netwerken voor dementiezorg en palliatieve zorg. De daar verkregen informatie wordt weer gedeeld binnen de regiobijeenkomsten.

### Macro (landelijk niveau)

Via onze coöperatie leggen wij contacten met zorgverzekeraars en zorgkantoren, leveranciers thuiszorgtechnologie, belangenbehartiger PZO. Deze relaties zijn niet op te bouwen als individuele zzp'er. Door de samenwerking binnen een coöperatie is het mogelijk om gecontracteerd te werken en om thuiszorgtechnologie zoals Medido en nCare te kunnen inzetten.

## **Bouwsteen 3      Het werk organiseren**

Om passende doelmatige en rechtmatige zorg te kunnen leveren is een goede organisatie van zorg noodzakelijk.

### **Overzicht van het aantal cliënten met een zorgvraag en hun indicaties**

In 2024 hebben wij vanuit de Zorgverzekeringswet (Zvw) wijkverpleging geleverd aan 136 cliënten. Zij werden geïndiceerd in de doelgroepen 1032 1033, 1034 en 1035. Onze onderaannemer Palliaplus leverde terminale zorg binnen doelgroep 1037.

Binnen de Wet langdurige zorg (Wlz) werd zorg verleend in de zorgzwaartepakketten 3VV, 4VV, 5VV, 6VV, 2GGZW en 4GGZW.

### **Afspraken ten behoeve van een passende deskundigheidsmix**

Onze leden kunnen lid worden vanaf deskundigheidsniveau 3. Zij werken in teamverband, waarbij elk team bestaat uit een indicierend wijkverpleegkundige, een wijkverpleegkundige, en teamleden op niveau 3 en niveau 4. De indicierend wijkverpleegkundige voert de regie over de zorg van de cliënt en bepaalt, aan de hand van de indicatiestelling, welk niveau zzp'ers betrokken moeten worden voor de uitvoering van de zorg. De indicierend wijkverpleegkundige draagt zorg voor evaluaties en zorgt er samen met het team zorgverleners voor dat de zorg passend en doelmatig blijft.

### **Beleid en resultaten inzet innovaties/hulpmiddelen**

Onze verpleegkundig kwaliteitscoach bespreekt met de indicierend wijkverpleegkundigen de mogelijkheden voor het inzetten van hulpmiddelen ook ter ondersteuning van doelmatige zorg

#### **Druppelbrillen**

Druppelbrillen worden steeds vaker ingezet. Niet altijd is de bril passend qua grootte van de benodigde opening.

#### **Hulpmiddelen voor steunkousen**

Er zijn veel verschillende soorten aan- en uittrekhulpmiddelen, sommigen bevorderen de zelfredzaamheid van de cliënt, anderen ondersteunen de mantelzorger of zorgverlener die de steunkous zorg uitvoert.

#### **Medido**

In 2024 zijn wij gestart met de inzet van Medido's bij cliënten. Momenteel maken acht cliënten gebruik van deze technologie. De inzet van zorgtechnologie wordt in 2025 gecontinueerd en uitgebreid.

#### **Zorgrobot**

Op dit moment wordt er een samenwerkingspartner gezocht voor het gezamenlijk inzetten van zorgrobots.

### **Inzet informeel netwerk/vrijwilligers**

#### **Informeel netwerk**

Het is belangrijk het informele netwerk te betrekken bij de zorgverlening en tegelijkertijd evt. overbelasting tijdig te signaleren en op te acteren. Afspraken met het informele netwerk worden vastgelegd in het zorgplan (indicatie). Het gevalideerde meetinstrument Caregiver Strain Index (CSI) om de overbelasting bij mantelzorgers te meten is geïntegreerd in het Elektronisch Cliëntdossier en wordt meegenomen bij de evaluatie van zorg en zo nodig eerder.

### Vrijwilligers

Er is nauw contact tussen de indicierend wijkverpleegkundigen en de organisatie "Zorgmaatje aan huis", een landelijk georiënteerde organisatie gericht op ondersteunende mantelzorg.

### Veilige zorg

#### Bevoegd en bekwaam

Om goede en veilige zorg te verlenen zorgen onze zzp-leden ervoor dat zij bevoegd en bekwaam blijven voor de zorghandelingen die zij verrichten (zie ook Bouwsteen 4: Leren en ontwikkelen). De Zorgprofessional stelt de Vilans protocollen beschikbaar aan de leden.

#### Risicosignalering

Bij de anamnese die bij iedere cliënt bij aanvang van zorg wordt afgenomen en ook bij de herindicaties wordt gekeken naar risico's zoals medicatieveiligheid, valgevaar, incontinentie, depressie, ondervoeding en huidletsel. Wanneer er risico's zijn wordt dit als aandachtspunt meegenomen in het zorgplan.

#### Medicatieveiligheid

Wat betreft medicatieveiligheid hebben we de inzet van de Medido geïmplementeerd en zijn we afgelopen jaar een samenwerking aangegaan met nCare t.b.v. de registratie van medicatie.

#### Meldcode

De leden zijn bekend met de Meldcode huiselijk geweld en kindermishandeling en het stappenplan dat hiervoor geldt binnen de zorg.

#### Incidenten en calamiteiten

Wanneer zich incidenten of calamiteiten voordoen weten zorgverleners waar en hoe zij deze veilig kunnen melden met als doel daarvan te leren om de kwaliteit van zorg in z'n geheel te verbeteren.

### Samenwerkingsafspraken bereikbaarheid bij ongeplande of in complexiteit toenemende zorgvraag

#### Bereikbaarheid en vervanging

Jaarlijks sluiten onze leden intern een nieuwe overeenkomst met De Zorgprofessional om gecontracteerde zorg te leveren. Zij leggen hierbij ook een teamplan voor, waarin zij aangeven hoe zij de samenwerking en 24-uurs bereikbaarheid hebben geborgd. Tevens geven zij aan wie hen vervangt tijdens vakantie of ziekte. In speciale WhatsApp-groepen, ingedeeld per regio, kunnen zij elkaar ook vinden voor ondersteuning bij onvoorziene situaties.

#### Proactieve zorgplanning

De zorg vindt plaats op basis van proactieve zorgplanning, waarbij al in een vroeg stadium gekeken wordt naar wensen, maar ook naar grenzen van zorgverlening in de thuissituatie.

Wanneer een zorgvraag in complexiteit toeneemt wordt tijdig extra expertise ingeschakeld, de wijkverpleegkundige is in de lead, casemanager, huisarts, ergotherapeut etc. worden betrokken. Bij iedere cliënt is een dergelijk professioneel netwerk aanwezig.

(De ZorgProfessional, 2025)

### Ziekteverzuim zorgverleners

Onze leden zijn als zelfstandige zorgprofessionals (zzp'ers) zelf verantwoordelijk voor hun arbeidsomstandigheden en vangnet bij ziekte en andere onvoorziene omstandigheden alsook hun vervanging bij afwezigheid. De coöperatie beschikt daarom niet over specifieke cijfers t.a.v. het ziekteverzuim.

## Tevredenheid

### Ledentevredenheid

Wij voeren iedere twee jaar een tevredenheidsonderzoek uit onder onze leden om inzicht te krijgen in hun ervaringen en de kwaliteit van de samenwerking onderling en binnen de coöperatie. De resultaten van dit onderzoek bieden waardevolle feedback waarmee we onze processen en samenwerking kunnen verbeteren. In 2024 heeft dat leden tevredenheidsonderzoek niet plaats gevonden.

### Zeggenschap van de leden

Als coöperatie van leden organiseren wij minimaal twee keer per jaar een Algemene Leden Vergadering (ALV). In 2024 werd drie maal een ALV georganiseerd.

De ALV is het hoogste orgaan, leden beslissen hier over de koers van de coöperatie. De leden hebben gezamenlijk een bestuur en een bedrijfsbureau ingehuurd. Vanuit deze gremia worden voorstellen gedaan die ter stemming worden voorgelegd aan de leden. De ALV besluit in ieder geval over het jaarplan, de jaarrekening, de begroting, de contributie, de marges (en daarmee de tarieven) voor de zorgverleners.

Daarnaast is er per kwartaal de mogelijkheid voor leden om mee te praten tijdens regiobijeenkomsten en wijkverpleegkundige overleggen. Een concreet resultaat van deze zeggenschap is de totstandkoming van de procedure voor crisissituaties, die is gebaseerd op best practices. Deze procedure geeft gedetailleerd weer welke stappen het beste genomen kunnen worden om effectief te handelen in crisissituaties.

### Cliënttevredenheid

Jaarlijks wordt de cliënttevredenheid (PREM) gemeten. Dit hebben we in 2024 uitbesteed aan ZorgfokuZ (zie voor de uitkomsten Bouwsteen 4: leren en verbeteren).

### Zeggenschap van de cliënten

De Zorgprofessional heeft een cliëntenraad. Deze cliëntenraad heeft in 2024 een vrij passieve invulling gehad. We willen in 2025 kijken of de cliëntenraad een actieve rol kan en wil vervullen door gevraagd en ongevraagd advies uit te brengen op alle zaken die de cliënten aangaan.

### Onvrede en klachten over de zorgverlening

Wanneer cliënten (of nabestaanden) onvrede hebben over hun zorg of bejegening door de zorgverlener, dan kunnen zij zich melden bij onze onafhankelijke klachtenfunctionaris. Zij kijkt of laagdrempelig en informeel een oplossing gevonden kan worden. Mocht dat niet zo zijn dan wordt een formele klacht ingediend bij de betreffende zorgverlener. Mocht de uitkomst daarvan onvoldoende zijn dan kan de cliënt of nabestaande zich richten tot de Geschilleninstantie van De Zorgprofessional.

## Bouwsteen 4 Leren en ontwikkelen

### Zorgverleners

Zelfstandig zorgverleners zijn zelf verantwoordelijk voor 'leren en ontwikkelen' en bevoegd- en bekwaamheid.

Wij stellen als coöperatie wel verschillende voorwaarden:

- De zzp'er heeft een kwaliteitskeurmerk of behaald deze binnen 3 maanden na lidmaatschap
- De zzp'er heeft een eigen scholingsplan
- De zzp'er staat ingeschreven in het Kwaliteitsregister V&V.

Bij gecontracteerde zorgverlening laten wij de zorgverleners tekenen voor:

- Minimaal 36 uur per jaar bijscholing conform de eis van het kwaliteitsregister.
- Minimaal twee keer per jaar deelname aan intervisie.

Dit wordt ook meegenomen bij de audits die door de verpleegkundig kwaliteitscoach worden uitgevoerd.

### Leren en ontwikkelen binnen De Zorgprofessional

Daarnaast vindt leren en ontwikkelen op meer plekken plaats zoals binnen het team van zorgprofessionals.

#### Team

Alle zelfstandig verpleegkundigen werken samen in een team van zzp'ers bij de individuele cliënt. Ieder team heeft een indicierend wijkverpleegkundige aan zich verbonden en werkt hier nauw mee samen door het opstellen van een zorgplan (indicatie) maar ook de monitoring van zorg en regievoering daarop. Een taak van de indicierend wijkverpleegkundige is ook het coachen van collega's.

#### Verpleegkundig kwaliteitscoach

De leden hebben samen een verpleegkundig kwaliteitscoach aangesteld.

Zij audit en bewaakt het verpleegkundig proces en coacht en ondersteunt de leden bij de dagelijkse praktijk en draagt daarmee bij aan 'leren en verbeteren'.

De kwaliteitscoach zit de regiobijeenkomsten voor waarbij de leden samenkomen om actuele zaken en ontwikkelingen te bespreken, informatie uit te wisselen en van elkaar te leren. Zij organiseert en begeleidt ook het wijkverpleegkundig overleg van de indicierend wijkverpleegkundigen.

#### Samenwerking scholingspartner

Voor de intercollegiale toetsing zijn wij aangesloten bij de Wijkzorg Academie die hierbij de professionele begeleiding biedt. Daarnaast biedt de wijkzorgacademie ook andere scholingen aan. Onze zzp-leden kunnen deze met 50% korting volgen.

### Bedrijfsbureau

#### ISO certificering

Jaarlijks vindt op het bedrijfsbureau de ISO audit plaats, waarbij de beschreven processen in het kwaliteitsmanagementsysteem van het bedrijfsbureau worden geaudit. Een kwaliteitsmanagementsysteem (KMS) helpt ons om de kwaliteit van diensten en processen te waarborgen en continu te verbeteren. Risico beheersing en duidelijke actielijsten met deadlines zijn hier voorbeelden van.

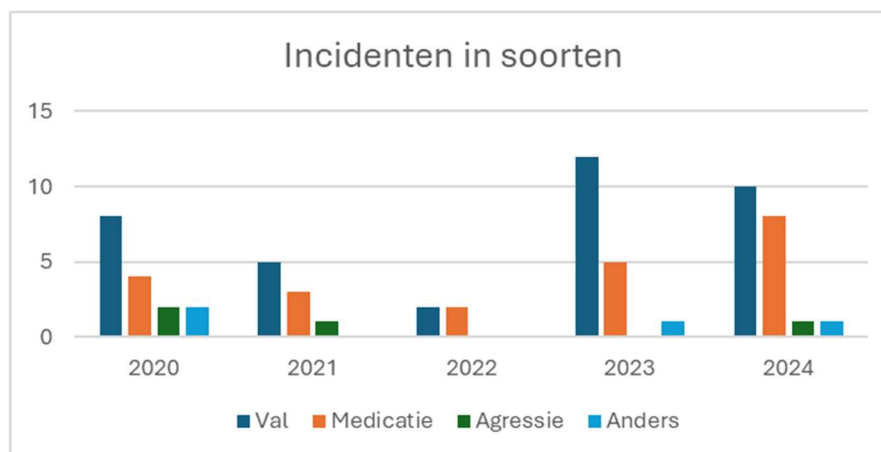
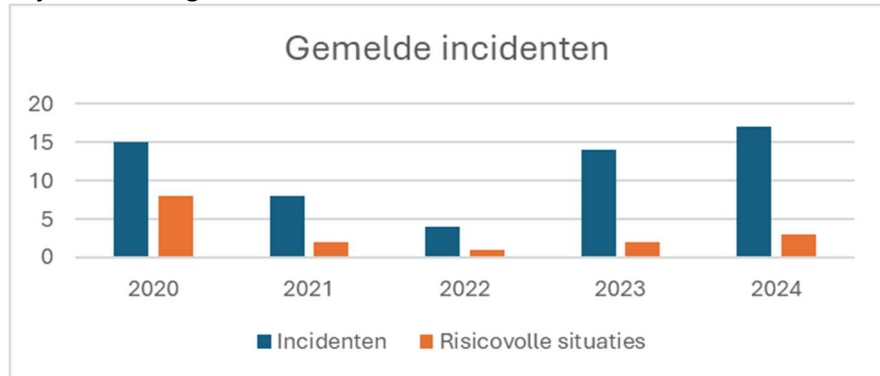


## Cliëntenzorg

### Meldingen-incident-cliënt (MIC)

In de 2024 zijn er in totaal 20 incidenten gemeld. Dat zijn er 2 meer dan in 2023. Er zijn 13 meldingen gedaan via het elektronische cliëntendossier (ECD) ZilliZ en 7 meldingen via onze website. Van de gemaakte meldingen gingen er 17 over incidenten en 3 over risicovolle situaties. De meldingen vanuit ZilliZ zijn allen voorgevallen incidenten.

De voorgevallen incidenten waren zoals in de voorgaande jaren met name valincidenten en medicatie-incidenten. De valincidenten hebben allen plaatsgevonden in de thuissituatie, meestal in afwezigheid van de zorgverlener.



De meldingen over medicatie gingen er voornamelijk over dat nog zelfstandige cliënten vergeten waren deze in te nemen. Bij een cliënt werkte de Medido niet naar wens waardoor de medicatie niet is ingenomen. De betreffende teams

hebben waar mogelijk verbeteracties ingezet en contact gezocht met Medido om de storing op te lossen.

Verder was er nog één melding van (verbale) agressie tegen de zorgverlener en één melding over een zorghandeling die niet via protocol is uitgevoerd. Hierbij is ook een terugkoppeling gegeven aan de betreffende zorgverlener.

Samenvattend zijn er ook in 2024 weer meer meldingen binnengekomen dan in de voorgaande jaren. Wij zien dat als een positieve ontwikkeling, omdat het bewustzijn bij zorgverleners groeit, dat het maken van de melding hoort bij een verbeterproces.

De meest voorkomende incidenten zijn valincidenten (10), medicatie-incidenten (8). Bijzonder is ook te noemen dat het aantal gemelde medicatie-incidenten weer op het niveau van 2022 (40%) beland is, ondanks het gebruik van de Medido. Als kanttekening moet wel worden genoemd dat de meldingen deels verband hadden met storingen bij de Medido.

Er is geen gebruik gemaakt van de mogelijkheid om contact op te nemen met de MIC-commissie om te overleggen over een risicovolle situatie of melding.

Positief is de ontwikkeling dat er meer meldingen worden gedaan via het cliëntdossier ZilliZ. Desondanks blijft het zaak voor de MIC-commissie en het bestuur aandacht te blijven geven aan de verplichting vanuit de Wkkgz om incidenten vast te leggen en te gebruiken voor verbetering

van de kwaliteit van zorg en waar nodig te melden. Daarnaast aandacht te vragen voor mogelijke ondersteuning door de MIC- commissie van de coöperatie.

### **Calamiteiten**

Er hebben zich in 2024 geen calamiteiten voorgedaan.

## Inzicht in kwaliteit

Kwaliteit is altijd relatief. De ISO 9001 definieert kwaliteit als “het geheel van eigenschappen en kenmerken van een product of dienst dat van belang is voor het voldoen aan vastgestelde of vanzelfsprekende behoeften” (Passionned Groep, 2025).

Omdat kwaliteit door verschillende stakeholders verschillend kan worden beleefd, kiest de coöperatie De ZorgProfessional voor twee aspecten om de kwaliteit van zorg inzichtelijk te maken.

1. Cliënttevredenheid (PREM)
2. (Over)Belasting mantelzorger

Deze twee aspecten maken goed inzichtelijk welk effect de door onze leden verleende zorg heeft op de cliënt en diens steunnetwerk. Dit geeft inzicht in hoeverre de geleverde zorg voldoet aan de behoeften van de cliënt en zijn steunnetwerk en waar verdere verbetering mogelijk, wenselijk en eventueel nodig is.

Daarmee volgen wij onze missie en visie, om onze leden te ondersteunen om hoogstaande kwaliteit [van zorg] te ontwikkelen en te laten zien dat onze aangesloten leden voor alle ketenpartners een volwaardige en gelijkwaardige keuze zijn wat betreft de kwaliteit van zorg.

### Cliënttevredenheid

Zoals in de vorige jaren is er ook in 2024 een cliënttevredenheidsonderzoek op basis van de PREM gehouden. Hierbij werden wij ondersteund door onderzoeksbureau ZorgfocuZ.

Zoals in de vorige jaren is de gemiddelde tevredenheid van de door onze leden verzorgde cliënten erg hoog (9,6). Hiermee scoren wij ook beter dan het gemiddelde van de 51 zorgorganisaties waar ZorgfocuZ het onderzoek heeft uitgevoerd (8,9). Cliënten noemen vooral dat zij erg tevreden zijn over de vertrouwde gezichten van onze vaste teams. Tevens waarderen zij de respect, geduld en aandacht die hen geschonken wordt door hun zorgverleners.

Op vrijwel alle deelaspecten is een verbetering van de cliënttevredenheid te zien, behalve bij het punt: ‘Beter kunnen omgaan met de aandoening.’ (zie bijlage I)

Cliënten uiten vooral één wens voor verbetering: dat de zorgverleners meer tijd hebben.

Als kanttekening moet wel worden vermeld dat er slechts 14% van de door onze leden verzorgde cliënten meegewerkt heeft aan de PREM (ZorgfocuZ, 2024).

Voor 2025 is ons voornemen als coöperatie om onze leden te coachen hoe zij cliënten meer handvatten kunnen geven om beter om te gaan met hun aandoening. Tevens willen we hen graag handvatten geven, hoe zij binnen de geïndiceerde zorgtijd toch zo veel mogelijk tijd kunnen besteden aan de cliënt i.p.v. de handeling. De ervaring van cliënten met respect, geduld en aandacht is een stevig fundament waarop we kunnen bouwen.

### (Over-) Belasting mantelzorger

De leden van de ZorgProfessional werken nauw samen met informele zorgverleners, waaronder mantelzorgers. De vraag hoe zwaar die informele zorg voor de mantelzorger is krijgt daarbij veel aandacht. Zowel bij inzorgname als bij elk evaluatie gesprek (minstens 1x per half jaar) komt dit aan de orde. Ook tussendoor bevragen onze leden hun betrokken mantelzorgers en passen de zorgverlening aan bij een (dreigende) overbelasting van de mantelzorgers.

Gezien er vanuit de huidige regelgeving nog geen standaard gezet is welk meetinstrument gebruikt dient te worden, gebruiken onze leden dan ook de methodiek die het beste bij hun zelf past. Op dit moment gaat dit vooral via gesprekken en de korte lijnen tussen de informele en professionele zorgverleners. De ZorgProfessional heeft op dit moment nog geen keuze gemaakt voor een unaniem instrument, waardoor de (over-) belasting objectief in kaart gebracht en meetbaar gemaakt wordt.

Het is ons doel om in 2025 beter zicht te krijgen op de (over-) belaste mantelzorgers en een uniforme werkwijze af te spreken met onze leden.

## Perspectief naar 2025

Nadat 2024 in het teken heeft gestaan van heroriënteren op budgetafspraken, doelmatigheidseisen, en taakverdeling binnen het bedrijfsbureau en bestuur kan in 2025 vol worden ingezet op verankeren en van daaruit weer bouwen en groeien als coöperatie.

Met als doel hierbij onze leden te ondersteunen om hoogstaande kwaliteit en verantwoord ondernemerschap te ontwikkelen en het onderling vertrouwen te genereren bij alle strategische partners in de zorgketen.

### Cliënten

- We gaan samen met de cliëntenraad kijken op welke wijze deze het bestuur gevraagd en ongevraagd kan adviseren over alles wat met de zorg aan onze cliënten te maken heeft.
- We willen vroegtijdig aan de slag met de landelijke vragenlijst om de cliënttevredenheid te meten, zodat de uitkomsten bekend zullen zijn voordat we in het najaar gaan evalueren en ons met plannen en begroting gaan richten op 2026. We willen toewerken naar een respons van 30% op de vragenlijst.
- We zullen de klachtenregeling actief onder de aandacht brengen.
- We zetten in op uitbreiding van onze contracten met financiers in de Zvw en Wlz.
- We zetten in op verdere implementatie van de AVG o.a. door aanstelling van een Functionaris Gegevensbescherming.
- We zetten in op uitbreiding van de inzet van hulpmiddelen en zorgtechnologie.

### Leden

- We gaan in samenwerking met de leden een leden tevredenheidsonderzoek uitvoeren. Wat gaat goed en wat kan beter. Wat kan de toegevoegde waarde van De Zorgprofessional zijn voor het individuele lid en als belangenbehartiger van de totale groep zzp'ers in de zorg? We streven hierbij naar een respons van 70% op de vragenlijst.
- We zetten de bijeenkomsten voor leden die gecontracteerde zorg bieden voort (regiobijeenkomsten en het wijkverpleegkundig overleg).

Daarnaast oriënteren we ons op themabijeenkomsten in breder verband.

- We kijken of we mogelijk scholing kunnen faciliteren.
- We zetten in op uitbreiding van onze contracten met financiers in de Zvw en Wlz.

We gaan door met sturing op doelmatigheid, we willen van gemiddeld 19 uur per cliënt per maand naar 15 uur per cliënt per maand. De leden worden ieder kwartaal geïnformeerd over de doelmatigheidscijfers.

We gaan door met audits op rechtmatige zorg en declaraties.

Waar ruimte is willen we aandacht geven aan het thema 'verantwoord ondernemerschap'.

## Verwijzingen

De ZorgProfessional. (2024). *Jaarplan 2024*. Meppel: De ZorgProfessional.

De ZorgProfessional. (2025). *Ondernemingsplan regio Groningen*. Meppel: De ZorgProfessional.

Passionned Groep. (2025, 03 22). *Wat is kwaliteit, hoe maak je kwaliteit meetbaar en verhoog je die?* Opgehaald van Passionned Groep | De Datagedreven Groeiversnellers || 2025: <https://www.passionned.nl/kwaliteit/>

ZorgfocuZ. (2024). *Clïëntervaringsonderzoek 2024; PREM Wijkverpleging | De Zorgprofessional*. Groningen: ZorgfocuZ.



## Bijlage I Factsheet PREM 2024

### Cliëntervaringsonderzoek 2024 PREM Wijkverpleging | De Zorgprofessional



Deze factsheet toont de belangrijkste uitkomsten van het cliëntervaringsonderzoek over de PREM Wijkverpleging in 2024. Het onderzoek is uitgevoerd samen met onderzoeksbureau ZorgfocuZ. De doelgroep bestaat uit cliënten die in 2024 wijkverpleging of verzorging thuis hebben ontvangen. Cliënten hebben een uitnodigingsbrief en vragenlijst gekregen. Aan cliënten werd gevraagd om de vragenlijst schriftelijk of online in te vullen. Naast de scores van 2024 (in groene tekst) staan de scores van het vorige meetjaar (in grijze tekst). In de cirkels rechtsboven worden de gemiddelde scores weergegeven van alle 51 zorgorganisaties waar ZorgfocuZ het onderzoek voor heeft uitgevoerd.

#### Respons

Uitgenodigd	201
Ingevuld	29
Respons	14%

