

Van: KwaliteitWlz@minvws.nl
Verzonden: dinsdag 21 juli 2015 12:35
Onderwerp: programma Waardigheid en Trots

Goedemiddag,

In februari van dit jaar heeft Staatssecretaris Van Rijn het plan 'Waardigheid en Trots (W&T), liefdevolle zorg voor onze ouderen' gepresenteerd. Onderdeel van dit plan is het geven van ruimte om te vernieuwen aan locaties van verpleeghuiszorg die best practice willen worden. Begin mei heeft de Staatssecretaris, namens de Taskforce Kwaliteit Verpleeghuiszorg, de zorgaanbieders opgeroepen daartoe voorstellen in sturen. U heeft een voorstel ingestuurd. Daarvoor willen wij u vriendelijk danken.

Uw voorstel is aandachtig gelezen. Daarnaast bent u uitgenodigd om uw voorstel op 3 juli jl. te bespreken met o.a. leden van cliëntenraden, professionals, medewerkers van leden van de Taskforce en VWS.

Uw voorstel is sympathiek en draagt bij aan de verbetering van de kwaliteit van zorg gezien door de ogen van de cliënt. Op advies van de leden van de cliëntenraden en de professionals deel ik u mede dat wij graag uw voorstel opnemen in het programma W&T. Enkele andere zorgaanbieders hebben in hun voorstel een focus gekozen die aansluit op die van u. Door samen met hen op te trekken en leerervaringen te delen is het mogelijk om elkaar te versterken. Wij stellen daarom voor dat u samen met deze zorgaanbieders een groep vormt die periodiek samenkomt.

Aan deze groep willen wij een supportteam koppelen dat onder meer zal bestaan uit een aanspreekpunt vanuit de Taskforce, iemand van VWS en anderen. Dit team zal voor u aanspreekpunt zijn naar de landelijke organisaties, uw eventuele vragen beantwoorden, ondersteunen bij het verzamelen van leerervaringen en het vormgeven van communicatie. Wij zullen in de loop van augustus contact met u opnemen, om in de maand september a.s. een startbijeenkomst te plannen. Volledigheidshalve geven wij aan dat aan deelname geen financiële tegemoetkoming (zoals een subsidie) is verbonden.

Graag willen wij u van harte feliciteren.

Uw eventuele vragen zien wij graag tegemoet via kwaliteitWlz@minvws.nl.

Met vriendelijke groet,
de directeur Langdurige Zorg,
drs. M. Verbeek

Het kernministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport verhuist naar De Resident. Het bezoekadres is vanaf 1 juni 2015: Parnassusplein 5, Den Haag. De telefoonnummers (algemeen 070-3407911) en het postadres (postbus 20350, 2500 EJ Den Haag) van het ministerie blijven hetzelfde.



Kwaliteitwz@minvws.nl

Aan de Taskforce 'Waardigheid en trots. Liefdevolle zorg. Voor onze ouderen'

Wageningen, 27 mei 2015

Betreft: voorstel 'Vernieuwingsprogramma verpleeghuizen'

Geachte mevrouw, heer,

Bijgevoegd ons voorstel voor het 'Vernieuwingsprogramma verpleeghuizen'.

Dit voorstel gaat over heel Zinzia Zorggroep (vier verpleeghuizen) en bevat de kern van de binnen Zinzia begin 2013 ingezette ambitie en transitie.

Deze wordt sindsdien actief gedragen door de (Centrale) cliëntenraden, de Ondernemingsraad, de Professionele Advies Raad (PAR als multidisciplinaire variant op de VAR) en de Raad van Toezicht. Zodoende is de gevraagde inbreng van zowel cliënt als professional gewaarborgd.

Vol enthousiasme gaan wij de met het Vernieuwingsprogramma geboden uitdaging aan! Graag willen wij binnen deze context verder leren, onze ambitie waarmaken en dienen als voorbeeld / best practice voor andere geïnteresseerden in de sector.

Het actief bijdragen aan een kennis-, onderzoeks- en communicatieprogramma past bij onze cultuur. Zinzia Zorggroep is in het landelijke veld van kwaliteit en innovatie een actieve spreker en speler.

Omdat wij korthedshalve hebben gekozen voor een voorstel op hoofdlijnen spreekt het voor zich dat wij u waar nodig en gewenst allerhande verdiepende informatie kunnen aanreiken (hiervan is een - niet limitatief - overzicht in de bijlage opgenomen).

Wij verheugen ons op de door u aangekondigde presentatie-dag en zien met gezond vertrouwen uit naar de definitieve afronding van het selectieproces.

Met vriendelijke groet,

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'K. I. Lieber'.

Mevrouw K. I. Lieber
Raad van Bestuur

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'G.A.F. Driessen'.

G.A.F. Driessen
Voorzitter CCR

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'N. Hornstra'.

Mevrouw N. Hornstra
Voorzitter OR

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'W.T.A. Dellepoort'.

W.T.A. Dellepoort
Voorzitter Raad van Toezicht



Zinzia voorstel tot deelname aan het 'Vernieuwingsprogramma ruimte voor verpleeghuizen'

Het moet en kan anders in de zorg

Zien wij wel hoe mensen in elkaar zitten.....

1. Onze visie op kwaliteit en de relatie met het plan 'Waardigheid en trots'

Ieder mens wil ertoe doen en richting geven aan zijn leven. Dat geldt ook voor ouderen die veel zorg nodig hebben. Zinzia wil er met haar zorg en dienstverlening aan bijdragen dat deze ouderen een waardevol leven hebben in verbinding met anderen. 'Een leven met kleur' willen we bieden. Kleur staat daarbij ook voor de kernwaarden die we tonen in ons werk; Kennis, Liefdevol, Eerlijk, Uniek en Resultaat. Goede zorg is voor Zinzia meer dan verantwoorde, dat wil zeggen te verantwoorden zorg. Zorg voor onze cliënten vraagt om afstemming en aansluiting, levens breed dus gericht op de mens als geheel. In onze visie op kwaliteit zitten twee pijlers Presentie en LEAN management, binnen Zinzia een paar apart. Beide gaan over het toevoegen van waarde voor de cliënt. Presentie gaat over afstemmen en aansluiten in de relatie. LEAN creëert waarde voor onze cliënten door verspillingen in de werkprocessen tegen te gaan.

Wij realiseren ons dat kwaliteit meervoudig is en vele gezichten kent.

Bovendien komt kwaliteit tot stand in de relatie tussen cliënt en professional en spelen ook mantelzorg en vrijwilliger daarbij een belangrijke rol. Zo zien wij de driehoek cliënt, professional en informele zorg (mantelzorg en vrijwilliger).

De ze driehoek, door ons de gouden driehoek genoemd, vormt het hart van onze transitie. Daarbinnen gebeurt het en daar ontstaat die door ons beoogde goede, dat wil zeggen persoonsgerichte en relationele zorg.

De wijze waarop wij hieraan werken komt overeen met de vijf speerpunten uit het plan 'Van Rijn'. Wij sturen en leren op basis van deze vijf speerpunten voor ons, de gouden driehoek, basis op orde, ruimte voor en deskundigheid van de professional, bestuur en leiderschap, openheid en transparantie.

Vanuit onze visie op kwaliteit met missie en kernwaarden willen we in 2017 een van de beste zorgaanbieders en werkgevers van Nederland zijn. Een gedurfde ambitie, waar veel voor nodig is. Daarom is en blijft Zinzia een lerende organisatie die duurzaam flexibel in wil spelen op de behoefte aan een leven met kleur. Niets is nog af, of zal ooit klaar zijn, dat realiseren we ons. En 100% excellent bestaat niet, want iedere bewoner is anders en 'DE' oplossing bestaat evenmin.

2. Doelstelling, beoogd resultaat en draagvlak

Ons doel is (dit pad is Zinzia begin 2013 opgegaan), het creëren van die omstandigheden waarbinnen de cliënt - en niet het systeem- steeds meer het middelpunt van ons handelen vormt.

t beoogde resultaat is het daadwerkelijk nakomen van deze belofte. Dit betekent dat onze cliënt binnen de gouden driehoek die goede (waaronder verantwoorde) en liefdevolle, dat wil zeggen persoonsgerichte en relationele zorg krijgt.

Met het Zinzia voorstel willen wij laten zien dat ons fundamenteel mensgericht werken aan kwaliteit vernieuwend is. En de juiste weg naar een duurzame transitie.

Want het afhankelijk worden van verpleeghuiszorg betekent dat veel moet worden losgelaten, onder meer een deel aan zelfstandigheid. Thuis wonen komt op afstand, terwijl de laatste levensfase met al z'n kwetsbaarheid zich opdringt. Dat zijn moeilijke omstandigheden.

En omdat wij dit iedere dag weer zien en voelen, willen wij radicaal aansluiten bij en afstemmen op onze cliënt. Voor ons is een mens veel meer dan een cliënt.

Route naar ambitie

Daarom willen wij onze professionals invloed geven, eigenaarschap en ruimte om te leren (en fouten maken mag). Ook leren reflecteren over de best mogelijke zorg en over een weging van risico's ten opzichte van levenskwaliteit hoort daarbij. Wet- en regelgeving, maar ook zorgethiek (presentie) spelen daarbij een rol. Zo werken we toe naar **een andere risicoafweging op basis van kwaliteit van leven (bijlage: format gevraagde informatie)**. Daarom ook willen wij mantelzorg en vrijwilligers gericht en actief bij de zorg en dienstverlening betrekken. De naasten van de cliënt moeten alle ruimte krijgen om te helpen en mee te praten met de cliënt als dat nodig is. Ook met hun zorgen en verdriet mogen zij er zijn..

En de rest van de organisatie hoort hieraan dienend te zijn, datgene te faciliteren en te ondersteunen wat zich in die 'gouden driehoek' tussen cliënt, mantelzorg/vrijwilligers en professionals afspeelt. Cruciaal is het in dit verband dat we binnen Zinzia intussen niet meer alleen sturen op het expliciete, de bovenstromen. Nee, ook de menselijke onderstromen (het impliciete) doen er bij ons toe. Heel de mens met al zijn deugden en ondeugden telt. Alleen zo, door in ons leiderschap en leren nadrukkelijk rekening te houden met de manier waarop mensen leren en waarnemen, kunnen wij onze zorg duurzaam verbeteren. En verbinding ontstaat daarbij door de goede dialoog.

Niet een opdracht voor enkelen, maar een uitdaging voor allen. De Raad van Bestuur inbegrepen.

3. Stand van zaken nu

Ruim twee jaar geleden klonk tijdens een kick-off bijeenkomst het startschot voor de realisatie van de Zinzia visie en het werken aan een leven met kleur. Aan die ambitie hebben we in 2013 en 2014 samen hard gewerkt. (Centrale) cliëntenraden, Ondernemingsraad en Raad van Toezicht zijn enthousiast. Zij participeren actief op deze route. Er is al veel gebeurd, het leven is er kleurrijker op geworden en wij werken hard aan ons doel, die goede persoonsgerichte en relationele zorg en dienstverlening.

Het volgen van dit pad blijkt intussen ontzettend leuk. Het geeft, naast druk en spanning, op steeds meer plekken in onze organisatie energie en bij onze professionals jaagt het de beroepstrots aan.

Deze olievlek breidt zich uit en we zijn onderweg om 'de mammoet te laten dansen'. Voor ruim duizend medewerkers en vierhonderd vrijwilligers, geen eenvoudige opgave, maar het is de weg die wij willen gaan. En we ervaren dat er zonder persoonlijke transitie, geen transitie binnen de Zinzia organisatie mogelijk is. We weten 'als je blijft doen wat je deed, je blijft krijgen wat je kreeg'. Voor ons betekent het willen veranderen dan ook een kunnen veranderen. Onze transitie raakt bestuurlijk en organisatorisch steeds beter ingebed in onder meer werkwijzen en de planning & control cyclus.

Er is sprake van een cascade vanuit strategie met missie, visie, kernwaarden, via kaderbrieven naar Zinzia jaarplannen en onderliggende afdelingsplannen. Zo begint ons DNA zichtbaar te worden. Al met al zijn wij op weg naar een organisatie die flexibel is, bottom-up en decentraal werkt, gebaseerd is

op netwerken en minder managers.

4. Hoe willen wij ons voorstel verder realiseren en welke stappen zien wij voor ons

Bij deelname aan het landelijke vernieuwingsprogramma, gaan wij verder op de ingeslagen weg. Dit zal ons beslist nieuwe leerervaringen en uitdagingen gaan opleveren.

We zijn de afgelopen (ruim) twee jaar flink op weg geraakt, maar zijn er nog niet. Op alle themagebieden uit het plan 'Van Rijn' nemen we onze verantwoordelijkheid, investeerden en investeren we verder met uiteenlopende programma's, interventies en activiteiten. De onderstaande tekst per onderdeel geeft u daar inzicht in. Door die gezamenlijke inzet moet onze cliënt daadwerkelijk het middelpunt van ons handelen worden en krijgen professionals aantoonbaar invloed en ruimte, terwijl ook de mantelzorg en vrijwilligers er serieus toe doen.

Voor deze route is niet één format beschikbaar en het oude spoorboekje werkt niet meer. De noodzakelijke cultuuromslag van systeem georiënteerde naar een mensgerichte zorg- en dienstverlening betekent een cultuuromslag die niet is af te dwingen.

Met het Zinzia voorstel willen wij laten zien dat ons fundamenteel mensgericht werken aan kwaliteit vernieuwend is. En de juiste weg naar een duurzame transitie.

Vijf speerpunten doen daartoe, maar *bovenal* gaat het om *de Gouden Driehoek met de persoonsgerichte en relationele zorg die daarbinnen tot stand moet komen.*

Gouden Driehoek

'**De Gouden Driehoek**' moet binnen Zinzia nog verder ontwikkeld worden. Daaraan werken wij hard. Dit doen wij onder meer vanuit Presentie op basis van vijf instrumenten (video interactiebegeleiding, exposure/onderdompeling, beraad, spiegelgesprek en omgangsoverleg) en een nog groeiend aantal interne presentietrainers¹ werkt verder aan de verspreiding binnen Zinzia.

Met de inzet van Presentie leren wij over een andere/bredere afweging tussen risico's en levenskwaliteit (zie ook blz. 2 en bijlage format gevraagde informatie).

Ook LEAN management wordt verder verspreid op basis van vijf instrumenten (dagstart, klantarena, prestatiebord, standaardwerk, verbeterbord) en intussen 25 interne LEAN coaches.

Alle Eerst Verantwoordelijk Verzorgenden en Verpleegkundigen worden daarnaast geschoold en getraind in cliëntondersteuning ('Mijn leven, mijn zorgleefplan), terwijl voor een goede positionering van mantelzorg en vrijwilligers een tweejarig project loopt.

Basis op orde

De wijze waarop wij werken en bouwen aan het thema '**Basis op orde**' is voor de zorg gebaseerd op (de) negen thema's voor zorginhoudelijke veiligheid, met expertiseteams van professionals en een Zinzia brede regiegroep. MIC, Prisma's en audits (intern en extern) spelen een belangrijke rol. In algemene zin wordt gewerkt met een risicoregister en een daarop afgestemde werkwijze.

¹ Huidig aantal is 12.

Ruimte voor en deskundigheid van professionals

Meer ruimte voor en deskundigheid van professionals komt tot uitdrukking in onder meer de eigen Zinzia Academie met een digitale leeromgeving, een gesprekscyclus met 360 graden feedback, een Zinzia intranet voor uitwisseling van informatie en communicatie en deelname aan het kwaliteitsregister V&VN. Zinzia is uniek in de Professionele Advies Raad (PAR als variant op VAR) die met de inzet van een ESF subsidie (duurzame inzetbaarheid professionals) tot stand komt en op Zinzia niveau adviseert over beroepsinhoud en beroepsontwikkeling. Daarnaast zijn er allerhande ontwikkelprogramma's vanuit expertise, talent, drijfveer en voorbeeldgedrag. En zoals hierboven genoemd, biedt Zinzia professionals op basis van Presentie en LEAN management de ruimte om zelf waarde te creëren binnen de relatie met de cliënt. Binnen de context van een Strategisch Personeelsplan wordt overigens nagegaan wat per doelgroep cliënten de meest optimale personele mix is.

Bestuur en Leiderschap

Ons **bestuur en leiderschap** is gericht op faciliteren en ondersteunen van medewerkers, op het geven van ruimte, tijd, vertrouwen, leren en experimenteren. Leiders moeten niet in de weg staan, maar dienend zijn aan de noodzakelijke cultuuromslag en telkens weer aansporen om de 'zone van de naastgelegen ontwikkeling' te gaan verkennen. Durf en lef is nodig om waar nodig afscheid te nemen van medewerkers en 'de klippen te omzeilen' die te zeer met systeemkeuzes verbonden zijn. Wij volgen bij dit alles de trends, maar omarmen ook verrassingen en discontinuïteit. In dit verband loopt vanaf 2013 een programma voor Management Development, zijn er allerhande bijeenkomsten om de dialoog en de verbinding (binnen Zinzia 'de krakeling' genoemd) verder aan te jagen en wordt gewerkt op basis van 'story-telling'.

In het kader van kennisdelen en onderzoek **wordt samengewerkt met externe partners waaronder Vilans, VU Amsterdam, ROC's en Stichting Presentie (bijlage" format gevraagde informatie).**

Openheid & transparantie

Sprekend over openheid en transparantie investeren we in het inzichtelijk maken van dat wat we onder goede zorg verstaan en onze resultaten op dat punt. Dat is cruciaal voor onze cliënt, voor onze interne verbetering (cyclisch proces), voor verantwoording (IGZ) en zorginkoop.

En in lijn met zowel nationale als internationale inzichten, brengt deze zoektocht ons niet alleen bij datgene wat te meten valt (kwantitatief), maar zet deze ons nadrukkelijk ook op het pad van kwalitatief onderzoek (o.a. narratief en in beelden). Het gaat over 'tellen en vertellen'. Het kwaliteit zelfportret gaat daarin een belangrijke rol spelen.



Kwaliteit zelfportret voor eigentijds inzicht

In augustus levert Zinzia als eerste zorgaanbieder binnen de sector, vanuit een Actiz experiment, het kwaliteit zelfportret op. Dit instrument zal naar verwachting eigentijds inzicht geven in onze resultaten, zowel de harde (meetbare/kwantitatief) als de zachte (relationele, kwalitatief). Het geeft zo vanuit verschillende perspectieven inzicht in de kwaliteit van zorg en dienstverlening. Wij hebben op basis hiervan met de IGZ afgesproken komend najaar over Zinzia verantwoording af te leggen en zetten dit kwaliteit zelfportret daarnaast ook als 'zelfanalyse met ontwikkelplan' in ten behoeve van de Wlz inkoop 2016 e.v.

Het kwaliteit zelfportret zal binnen het Vernieuwingsprogramma beschikbaar zijn om te rapporteren over de resultaten van deelname. Het laat zien hoe ver wij zijn met het realiseren van die persoonsgerichte en relationele zorg. En wij weten, niet alles kan, maar wij doen al het mogelijke om onze cliënt een waardige zorg en dienstverlening te bieden, 'Zo thuis als mogelijk'. De komende twee jaar willen we voor de cliënt en dit programma laten zien welke elementen er binnen en rond de 'gouden driehoek' toe doen voor het realiseren van deze zorg.

Tot slot

Voor deelname aan het vernieuwingsprogramma verpleeghuizen rekenen wij niet op geld of personele begeleiding. En gelet op de mooie ontwikkelingen die zowel de IGZ als ZN/zorgkantoren doormaken vertrouwen wij op het daadwerkelijk tot stand komen van werkwijzen voor toezicht en inkoop die gebaseerd zijn op de dialoog, waarbij de cliënt en niet het systeem op de voorgrond staat.

Regelruimte

Op een drietal terreinen vragen wij bij deelname aan het vernieuwingsprogramma om enige regelruimte, dat wil zeggen minder belemmeringen en daarmee meer ruimte om de beoogde kwaliteit ook daadwerkelijk waar te kunnen maken:

1. Mandatering indicatiestelling bij Wlz-verblijf, met steekproefsgewijze controle door het CIZ (wij vertrouwen erop dat cliënten, mantelzorgers noch professionals 'wederrechtelijk' zullen overgaan tot het realiseren van een blijvend verblijf in een verpleeghuis).
2. Met invoering van de Wlz is een knip ontstaan tussen Wlz verblijf en kortdurend (nu eerstelijns genoemd) verblijf. In de huidige transitiefase (2015-2016) is nog geen sprake van een uitgebalanceerde (aanspraak, bekostiging en gebruik) werkpraktijk, noch voor de Wlz evenmin voor het kortdurend eerstelijns verblijf en ook niet voor de individuele vormen van extramurale behandelen (S 328, S 329, S 330). Dit betekent zoals bekend dat zeer kwetsbare ouderen tussen wal en schip belanden in bijvoorbeeld ziekenhuis(verkeerde) bedden of de thuissituatie. Vooralsnog ontbreekt het aan voldoende mogelijkheden voor kortdurend verblijf en extramurale behandeling die individueel wordt geboden als aanvulling op de huisartsgeneeskundige - en thuiszorg.

Graag zou Zinzia met haar Wlz inkoper c.q. zorgkantoor Menzis, de met een tijdelijke terugval in het aantal Wlz opnamen samenhangende financiële ruimte willen inzetten t.b.v. kortdurend (eerstelijns) verblijf en de individuele variant van extramurale behandeling. Dit laatste in de vorm van haar Ambulant Geriatrisch Team. Met een dergelijke tijdelijke substitutie van middelen kan in de lopende transitiefase voor de op Wlz aangewezen kwetsbare ouderen, een onnodige ziekenhuisopname en blijvend Wlz verblijf worden uitgesteld of voorkomen.

Wij grijpen met dit laatste verzoek aan op uw uitnodiging om 'voorstellen in te dienen die betrekking hebben op zorg zoals geboden in verpleeghuizen zoals beschreven in de Wlz, waarbij het ook mag gaan over verpleeghuiszorg thuis via netwerken.

3. Vermindering administratieve lasten en bureaucratie. Zinzia streeft intern naar een verdere verbetering van de stroomlijning van haar werkprocessen, waardoor tevens de proces- en gegevenskoppelingen efficiënter tot stand zijn te brengen. Voorts kan door uniformering van processen en standaardisatie van gegevensuitwisseling met ketenpartners de onderlinge informatie uitwisseling sterk worden verbeterd.

Daarnaast wil Zinzia graag meewerken aan het standaardiseren van te verstrekken informatie aan externe ketenpartners zoals NZa, zorgverzekeraars, zorgkantoren, VWS, koepels, CVZ, WfZ, WMO, etc., om zodoende de verscheidenheid aan formats voor veelal dezelfde informatie te beperken.

Lijst met verdiepende informatie

1. Strategiedocument Zinzia Zorggroep, 2013
2. Onderzoek iBMG Erasmus universiteit m.m.v. Zinzia Zorggroep: Sonja Jerak-Zuiderent, Narratieve vormen van verantwoording in de ouderenzorg – zorgen voor het onverantwoordbare?, 2013
3. LEAN en Presentie, Zinzia Huis: document t.b.v. zorginkoop zorgkantoor Menzis, 2014
4. LEAN management, Zinzia Zorggroep eindrapportage Invoorzorg: Meer aandacht door slimmer werken. Jij maakt het verschil, 2013
5. Actiz, thematisch werk programma vernieuwd kwaliteitsbewustzijn/deelname Zinzia Zorggroep.
Onderzoeksrapportages 2014
 - * Manifest anders verantwoorden: inzichten en ankerpunten (vierde generatie evaluatie)
 - * Essay Prof. Dr. Andries Baart: Het cultiveren van kwaliteitsbewustzijn
 - * Eindrapport: Het cultiveren van kwaliteitsbewustzijn
6. Leernetwerk Zinzia (1 van de 7) binnen proeftuinen ouderenzorg V&VN, 2015/
Op weg naar een leidraad goede samenstelling teams in verpleeghuizen
7. Consortium innovatief online leren in de langdurende zorg, ROC Midden-Nederland, Vilans, Zinzia Zorggroep, e.a., 2015
8. Benchmark Zinzia Zorggroep rapportage, 2014
9. Professionele Advies Raad (PAR) projectopdracht oprichting PAR, 2015
10. Zorgveilig werken binnen Zinzia: Ontwikkelen en borgen van zorginhoudelijke veiligheid, 2014
11. Integraal risicomanagement, voor een gerechtvaardigd vertrouwen, 2011: Beleid met risicoregister Zinzia Zorggroep
12. Strategische personeelsplanning, aanpak Zinzia, 2014
13. Competentiemanagement, projectplan 2013
14. Gesprekscyclus Zinzia Zorggroep: De gesprekscyclus 2013
15. Zinzia Academie, plan van aanpak inrichtingsfase, 2014
16. Kwaliteitsregister V&VN, gegevens Zinzia Zorggroep 2014
17. Notitie start programma Een leven met kleur (ECD/EPD), 2014

18. Ketenzorg PTZ, ketenzorg dementie, ketenzorg GRZ, diverse documenten, Zinzia Zorggroep, e.a.
19. Informele Zorg, projectplan 2013
20. Onderzoek naar waardige zorg bij dementie, Anouk Schuit, Vrije Universiteit Amsterdam, 2015

Enkele kennisbronnen

Richard Thaler & Cass Sunstein, Nudge, 2014

Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid – rapportnr. 92, Met kennis van gedrag beleid maken, 2014

ZIN, samen de kwaliteit van langdurige zorg verbeteren, 2015

IGZ, De Staat van de Gezondheidszorg 2009, De vrijblijvendheid voorbij

Kim Putters, Besturen met duivelselastiek, 2009

Charles Jennings, The 70:20:10 framework explained, 2014

Jim Collins, Good to great, 2010

Gekkenwerk, kleine ondeugden voor zorgdragers, Linus Vanlaere, Roger Burggraeve (2013)

De zorgval, Andries Baart & Christa Carbo, 2014

Mayonaise op de kaas, Judith Leest – Stichting Presentie, 2014