

De nieuwe Overloop



Onderzoeks rapport

voorbereiding
communicatieplan

Onderzoeksrapport De nieuwe Overloop

Vorbereiding
communicatieplan

Lindsey van den Heuvel

Afstudeerder Bedrijfscommunicatie, Hogeschool
Utrecht, Faculteit Communicatie en Journalistiek

Almere, juni 2012

Opdrachtgever
Zorggroep Almere

Hoofdkantoor:
Corien de Boer, Hoofd Communicatie

Woonzorgcentrum De Overloop:
Engelke Degenhart, zorgmanager De Overloop

Voorwoord

Ter afronding van mijn studie Bedrijfscommunicatie aan de Hogeschool Utrecht heb ik een communicatieplan geschreven voor het geplande sloop en bouwtraject van woonzorgcentrum De Overloop, onderdeel van Zorggroep Almere.

Ik kende de organisatie van bezoeken aan het gezondheidscentrum bij mij in de wijk, maar had er geen idee van hoe de organisatie in elkaar zat. Daarom alleen al leek een voorbereidend onderzoek voor mijn eigen beeldvorming een logische stap. Tijdens het maken van de analyses ontdekte ik dat gegevens lastig te achterhalen waren, en niet iedereen een duidelijk beeld heeft van de organisatie en de plannen voor De Overloop. Dat heeft ertoe geleid dat ik mijn bevindingen voor de organisatie in een onderzoeksrapport heb geplaatst, dat als naslagwerk en onderbouwing voor het communicatieplan dient.

Graag wil ik iedereen bedanken die mij aan alle benodigde informatie heeft geholpen. In het bijzonder dank voor opdrachtgevers en begeleiders Corien de Boer en Engelke Degenhart. Fabian van Horn, bedankt voor het meedenken, lezen van het rapport en de gegeven tips. En tot slot wil ik de dames van het secretariaat van De Overloop bedanken voor de hulp bij het opsporen en uitzoeken van gegevens.

Almere, juni 2012

Lindsey van den Heuvel

Samenvatting

De sloop en nieuwbouwplannen voor woonzorgcentrum De Overloop, onderdeel van Zorggroep Almere, zijn in een vergevorderd stadium. Vanuit deze situatie is de vraag gerezen hoe de communicatie gedurende dit project georganiseerd moet worden, en wie dan de doelgroepen zijn.

Voor het communicatieplan zijn een hoofdvraag en deelvragen vastgesteld. Enkele deelvragen lokten een situatieanalyse uit die in dit onderzoeksrapport zijn uitgewerkt. Het doel van dit onderzoek is dan ook om een goede onderbouwing te bieden voor het communicatieplan. De onderzochte deelvragen zijn:

- Hoe ziet het nieuwbouwproject (de fasering) eruit?
- Met wie moet er gecommuniceerd worden en waarom?
- Welke bestaande (communicatie)middelen worden voor de uitvoering van het communicatieplan beschikbaar gesteld?

Het nieuwbouwproject vindt plaats binnen het kader van de Zorggroep Almere, de grootste zorgverlener en werkgever van Almere. De organisatie handelt vanuit een mensgerichte filosofie. Op De Overloop heerst een informele, huiselijke sfeer.

Nieuwbouwproject De Overloop

De keuze voor nieuwbouw berust op twee redenen: het gebouw voldoet niet meer aan de gestelde eisen, en daarnaast staat een herinrichting van de zorgverlening in Almere gepland.

De sloop- en bouwwerkzaamheden zijn in twee fasen opgedeeld. In elke fase wordt een deel van De Overloop gesloopt en zal op de lege plaats direct een deel van de nieuwe Overloop gebouwd worden. Het gehele project duurt naar verwachting 52 maanden.

Doelgroepen

De te onderscheiden doelgroepen zijn onderverdeeld in interne en externe doelgroepen:

- Interne doelgroepen: bewoners en medewerkers van De Overloop;
- Externe doelgroepen: familie van de bewoners, cliënten van de gezondheidscentra De Haak, Oost en West, omwonenden, pers, samenwerkingspartners, overheidsinstanties en belangenorganisaties.

Deze doelgroepen zijn allemaal op een andere manier aan De Overloop gerelateerd en hebben daarom verschillende motieven om op de hoogte te willen zijn van de ontwikkelingen van De Overloop. Het collectieve goed is dat de werkzaamheden aan de nieuwe Overloop veranderingen teweeg brengen in de persoonlijke of zakelijke omgeving van deze groepen.

Communicatiemiddelen

Zorggroep Almere zet een aantal corporate communicatiemiddelen in die zijn ontworpen en geschreven conform de huisstijl:

- Voor interne communicatie: intranet, personeelsblad ZAM;
- Voor externe communicatie: website, social media, digitale nieuwsbrief, beeldschermen, persberichten, folders en advertenties.

De locaties in Almere Haven zetten aanvullend de volgende middelen in:

- Woonzorgcentrum De Overloop: digi-nieuwsbrief, Overloop Nieuws, posters;
- Gezondheidscentra De Haak, Oost, West: notulen, posters.

Inhoud

Inleiding	7
1. Vraagstelling	8
1.1 Probleemstelling.....	9
1.2 Doelstelling.....	9
2. Methode	10
2.1 Deskresearch	11
2.2 Fieldresearch	12
3. Bedrijfsanalyse	13
3.1 Interne omgeving	14
3.1.1 Missie, visie en strategie	14
3.1.2 Organisatieprocessen	16
3.1.3 Organisatiestructuur	17
3.1.4 Organisatiecultuur	21
3.2 Externe omgeving.....	24
3.2.1 Macro-omgeving	24
3.2.2 Meso-omgeving.....	26
3.3 SWOT-analyse.....	28
3.3.1 Sterkten	29
3.3.2 Zwakten	29
3.3.3 Kansen	29
3.3.4 Bedreigingen.....	30
4. Project beschrijving	31
4.1 Over het project	32
4.1.1 Redenen voor de sloop.....	32
4.1.2 Plannen voor de nieuwbouw.....	33
4.2 Projectstructuur	36
4.3 Doelgroepen	38
4.3.1. Interne doelgroepen.....	38
4.3.2 Externe doelgroepen	41

5. Communicatie analyse	45
5.1 Corporate communicatiemiddelen	46
5.1.1 Intern	46
5.1.2 Extern	47
5.2 Communicatie in Almere Haven.....	49
5.2.1 De Overloop.....	49
5.2.2 De Haak, Oost en West.....	49
4.3 Communicatiekruispunt	51
5.4 Communiceren met doelgroepen	52
5.4.1 Communicatietoepassing Zorggroep Almere.....	52
5.4.2 Mediagebruik doelgroepen	53
 6. Conclusie.....	 54
 Bronnen.....	 57

Inleiding

Al geruime tijd speelt het onderwerp van een nieuw gebouw voor De Overloop binnen Zorggroep Almere. De Overloop, onderdeel van Zorggroep Almere en gevestigd in het stadsdeel Almere Haven, is het oudste woonzorgcentrum van de stad. Het huidige complex voldoet niet meer aan de gestelde eisen. De nieuwbouwplannen zijn ondertussen in een vergevorderd stadium. Zodoende werd het tijd voor het opstellen van een communicatieplan.

Om een gedegen communicatieplan te kunnen formuleren, waren enkele analyses vooraf noodzakelijk. De drie belangrijkste onderwerpen waar een duidelijk beeld van gewenst was zijn:

- Zorggroep Almere, als gehele organisatie en de organisatie in stadsdeel Almere Haven;
- De bouwplannen voor woonzorgcentrum De Overloop en de doelgroepen van dit project;
- De organisatie van communicatie en toepassing van deze middelen.

Het doel van dit onderzoeksrapport is om de hierboven genoemde onderwerpen in kaart te brengen. Het rapport dient als naslagwerk en onderbouwing van het communicatieplan.

Beperkingen

In meerdere gevallen is de geldigheid van de gevonden informatie twijfelachtig. Dit komt doordat data van Zorggroep Almere soms één of meerdere jaren oud is. Bijvoorbeeld de marktaandelen van 2009, genoemd in paragraaf 3.2.2. Marktaandelen kunnen heel variabel zijn en het is dan ook vrijwel zeker dat de aandelen nu (juni 2012) er anders uitzien. Ook veel gegevens uit de Sociale Atlas van de gemeente dateren uit 2010. De verouderde gegevens zijn toch gebruikt omdat ze desondanks bijdragen aan de algemene beeldvorming van de organisatie en haar omgeving.

Een andere kanttekening is dat enkele gegevens (vooral personele data) handmatig aan de hand van verjaardagslijsten zijn uitgezocht. Het is altijd mogelijk dat hierin telfouten zijn geslopen. Daarbij waren enkele personen die de gegevens op juistheid konden controleren in de onderzoeksperiode afwezig. De gegevens zijn om dezelfde reden als de verouderde gegevens toch gebruikt.

Opbouw

De analyses van de drie eerder genoemde onderwerpen zijn in de hoofdstukken 3, 4 en 5 terug te vinden. Het rapport is als een trechter opgebouwd: vanuit een algemene beeldvorming van de organisatie, wordt via een beschrijving van het project naar het specifieke vakgebied communicatie toegewerkt.

In hoofdstuk 3 vindt u de bedrijfsanalyse. Hierin staat algemene informatie over de organisatie (missie, structuur, cultuur, etc.), aangevuld met een DESTEP-analyse en een SWOT-analyse. In hoofdstuk 4 worden de plannen voor De Overloop beschreven, met aan het eind een uitwerking van de doelgroepen van dit project.

Tot slot worden in hoofdstuk 5 de communicatiemiddelen die Zorggroep Almere en de locaties in Almere Haven inzetten behandeld. Er wordt ook gekeken welke middelen voor de doelgroepen uit hoofdstuk 4 gebruikt worden, en welke media deze doelgroepen zelf gebruiken.

In de hoofdstukken 1 en 2 wordt de vraagstelling en de gebruikte methodiek verder uitgewerkt. Hoofdstuk 6 bevat een overzicht van de gevonden gegevens.



Hoofdstuk 1

Vraagstelling



Dit onderzoeksrapport dient ter onderbouwing van het communicatieplan voor de nieuwe Overloop. Voor het communicatieplan is een probleemstelling met een aantal deelvragen geformuleerd. In dit rapport worden een aantal van die deelvragen uitgewerkt.

1.1 Probleemstelling

De plannen voor de sloop en nieuwbouw van De Overloop zijn in een vergevorderd stadium. Voor de periode waarin de plannen tot uitvoer gebracht zullen worden is een communicatieplan nodig waarin bepaald wordt hoe alle doelgroepen voldoende, tijdig en op de juiste manier benaderd kunnen worden. Voor dit communicatieplan is kennis van de organisatie, de communicatie en het project noodzakelijk.

Naar aanleiding van de plannen voor De Overloop is de volgende probleemstelling geformuleerd: **Op welke manier en met inzet van welke middelen kan er het beste over het nieuwbouwproject van woonzorgcentrum De Overloop gecommuniceerd worden?** Op basis van deze probleemstelling dient een communicatieplan gemaakt te worden.

Een aantal van de bijbehorende deelvragen wordt in dit onderzoeksrapport behandeld:

- Hoe ziet het nieuwbouwproject (de fasering) eruit?
- Welke bestaande (communicatie)middelen worden voor de uitvoering van het communicatieplan beschikbaar gesteld?
- Met wie moet er gecommuniceerd worden?
- Waarom moeten deze doelgroepen benaderd worden?

Deze deelvragen refereren aan een situatieanalyse. Deze bestaat uit een interne en externe analyse, en een probleemanalyse. Bij de interne en externe analyse wordt een omschrijving van de Zorggroep Almere gegeven. Bij de probleemanalyse wordt een omschrijving gegeven van de plannen rond het verbouwingsproject van De Overloop.

1.2 Doelstelling

De doelstelling van dit onderzoeksrapport is om een voldoende uitgebreide basis te bieden waarop een gedegen communicatieplan voor de bouwplannen van De Overloop geschreven kan worden.

Achtergrondinformatie die nodig is voor een communicatieplan, en dus in dit rapport aan bod dient te komen is:

- Algemene informatie over de organisatie, waaronder de organisatiestructuur en –cultuur en de omgeving van de organisatie;
- De gebruikelijke inzet van communicatiemiddelen door zowel het hoofdkantoor als de locaties in Almere Haven;
- De ontwikkelingen waarvoor het communicatieplan geschreven wordt, in dit geval de sloop en nieuwbouw van woonzorgcentrum De Overloop;
- Inzicht in de doelgroepen die in meer of mindere mate betrokken zijn bij het nieuwbouwproject.

Hoofdstuk 2

Methode



Voor het verkrijgen van antwoorden heb ik vooral deskresearch gedaan, aangevuld met fieldresearch. In dit hoofdstuk wordt de werkwijze verder toegelicht. Een volledig overzicht van de gebruikte bronnen staat achter in het rapport.

2.1 Deskresearch

Het onderzoek is in hoofdzaak een verzameling van bestaande gegevens. Hiervoor heb ik zowel openbare bestanden bestudeerd als data opgevraagd bij secretariaat, receptie en personeelsadministratie.

Interne omgeving

De belangrijkste bronnen voor informatie over de interne omgeving van Zorggroep Almere zijn documenten van de website en het intranet van de organisatie zelf. Ook is de website van Planetree gebruikt, een organisatie waarvan de ideologie leidend is voor de strategie van de Zorggroep. Als aanvulling op de organisatiecultuur is het laatste medewerkerstevredenheidsonderzoek gebruikt, opgevraagd bij het secretariaat.

Op basis van gesprekken (zie paragraaf 2.2) is een overzicht opgesteld van communicatiemiddelen die Zorggroep Almere inzet. Voor de analyse zijn voorbeelden van die middelen gebruikt.

Voor het analyseren van de gevonden gegevens zijn verschillende modellen gebruikt:

- Het ui-model van Sanders & Neuijen voor de analyse van de organisatiecultuur;
- Het communicatiekruispunt van Van Ruler voor het typeren van de communicatiestromingen.

Externe omgeving

De informatie over de externe omgeving van de Zorggroep komt van verschillende bronnen, bestaande uit eerdere onderzoeken en analyses. Zo komen er een aantal gegevens bij de gemeente vandaan (onderzoeken, statistieken en de Sociale Atlas 2011), bij het CBS en zijn data en conclusies uit het visiedocument 2010-2015 van Zorggroep Almere gebruikt.

Voor het analyseren van de gevonden gegevens zijn verschillende modellen gebruikt:

- DESTEP-analyse voor de analyse van omgevingsfactoren;
- SWOT-analyse voor het in kaart brengen van sterke en zwakke punten van de organisatie.

Projectbeschrijving

Voor de beschrijving van de plannen voor De Overloop zijn een aantal documenten gebruikt waarin analyses en plannen omtrent dit project worden beschreven. Zoals in paragraaf 2.2 terug te lezen is, zijn deze documenten verschillende keren toegelicht om een goed totaalbeeld te kunnen krijgen.

De doelgroepen zijn bepaald in overleg met Corien de Boer en Engelke Degenhart. De achtergrondinformatie van de groepen bestaat uit handmatig uitgezochte verjaardagslijsten, verschillende gegevens die bij het secretariaat bekend waren en informatie uit onder ander de Sociale Atlas 2011.

2.2 Fieldresearch

In sommige gevallen ontbrak informatie, was deze moeilijk vindbaar of was informatie wel bekend maar niet opgeschreven. Daarom heb ik een aantal gesprekken gevoerd met personen die meer weten over (onderdelen van) Zorggroep Almere en/of de plannen voor De Overloop. Voor de gesprekken zijn geen vaste vragenlijsten gebruikt. Wel had ik vooraf een paar punten genoteerd waar ik meer over wilde weten. Hieronder worden de personen genoemd waarmee gesprekken zijn gevoerd.

Corien de Boer, hoofd Communicatie

De Boer is in haar functie een belangrijke speler op het gebied van de communicatie van de Zorggroep, en weet daarom ook veel van de organisatie. Onderwerpen die ik met haar heb besproken zijn:

- De communicatiemiddelen die vanuit het hoofdkantoor ingezet worden;
- De algemene organisatie van zorg in Almere;
- De concurrenten en samenwerkingspartners van Zorggroep Almere.

Engelke Degenhart, zorgmanager De Overloop

Degenhart weet zeer veel van de locatie De Overloop. Naast zorgmanager is hij ook projecteigenaar van het nieuwbouwproject. Hij heeft op deze locatie van de Zorggroep veel beslissingsbevoegdheden. Onderwerpen die ik met Degenhart heb besproken zijn:

- De toekomstplannen voor De Overloop;
- De organisatie van zorg in Almere Haven;
- De communicatiemiddelen die binnen De Overloop ingezet worden;
- De organisatiecultuur;
- De functies van de cliëntenraad en de familieraad.

Norbert Geurtsen, zorgmanager De Haak, Oost, West

Geurtsen is de zorgmanager van de drie gezondheidscentra in Almere Haven (De Haak, Oost en West). De plannen voor De Overloop zijn onderdeel van de totale herindeling van de zorg in Almere Haven. Daarom is het van belang dat ook de gezondheidscentra bij de ontwikkelingen van De Overloop worden betrokken. Met Geurtsen heb ik gesproken over:

- De organisatie van eerstelijnszorg in Almere Haven;
- De communicatiemiddelen die door de gezondheidscentra ingezet worden.

Jolanda Cavalini, teammanager De Overloop

Als teammanager weet Cavalini alles over de verschillende groepen medewerkers binnen De Overloop. Ook heeft zij het beste zicht op de gevolgen die de bouwwerkzaamheden met zich meebrengen voor het personeel en de bewoners. Met Cavalini heb ik gesproken over:

- De verschillende groepen medewerkers (personeel, vrijwilligers, stagiairs);
- De geplande organisatie van De Overloop gedurende het sloop en bouwproces.

Medewerkers van De Overloop

Ik heb enkele medewerkers van De Overloop gesproken over de werkwijze op De Overloop. Hiervoor heb ik ook een dag meegelopen bij de dagbehandeling. De drie op dat moment aanwezige medewerkers heb ik tussen het werk door meer kunnen spreken. De informatie en sfeerimpressies van deze gesprekken was onder andere bepalend voor de beschrijving van de organisatiecultuur.



Hoofdstuk 3

Bedrijfsanalyse



Zorggroep Almere is de grootste zorgverlener van Almere. Eind 1999 ontstaat Zorggroep Almere na een fusie tussen de Stichting Eerstelijns Voorzieningen Almere (EVA) en de stichting Delta. EVA beheert de gezondheidscentra in Almere en Delta de voorzieningen voor ouderen. Na de fusie gaan beide zorginstellingen verder als Zorggroep Almere. Deze voorgangers stammen van de eerste zorgverleners van Almere, opgericht in 1980. (Zorggroep Almere, 2009)

Ondertussen is Zorggroep Almere uitgegroeid tot een koepelorganisatie met 23 gezondheidscentra, 15 apotheken, 7 woonzorgcentra een centrum voor verpleeghuiszorg, een centrum voor revalidatie en thuiszorg. Met 2700 medewerkers is het de grootste werkgever in Almere. (Zorggroep Almere, 2009)

Een van de woonzorgcentra is De Overloop, gevestigd in Almere Haven. Dit woonzorgcentrum is gebouwd in 1984 en is daarmee het oudste van Almere. De Overloop heeft 69 appartementen voor verzorging, 13 voor mensen met een lichamelijke aandoening en 12 voor psychogeriatrische zorg. Daarnaast zijn er nog 6 plaatsen voor kortdurende opnames en een plaats voor palliatieve zorg. Er wordt ook dagbehandeling en dagverzorging gegeven. (Zorggroep Almere) In de nabije toekomst wordt de huidige Overloop gesloopt en zal op dezelfde locatie een nieuw complex gebouwd worden. In de plannen voor het nieuwe complex is verdeling van de aangeboden diensten heel anders.

3.1 Interne omgeving

In deze paragraaf wordt de interne omgeving omschreven van Zorggroep Almere en in het bijzonder van De Overloop. Dit wordt gedaan aan de hand van de missie, visie, strategie en de organisatieprocessen, -structuur en -cultuur.

3.1.1 Missie, visie en strategie

De missie van Zorggroep Almere is: de juiste zorg op de juiste plaats. Deze missie wordt uitgelegd aan de hand van vier pijlers:

- Zorggroep Almere wil ervoor zorgen dat de inwoners van Almere in goede gezondheid verkeren en bij ziekte of gebrek zo lang mogelijk de regie over hun eigen leven blijven houden.
- Zorggroep Almere geeft zorg op maat, waar mogelijk thuis.
- Daarom is gekozen voor een vraaggerichte en persoonlijke werkwijze.
- Om zorg- en dienstverlening naadloos op elkaar te laten aansluiten werkt Zorggroep Almere vanuit een integrale, samenhangende en regionale zorgorganisatie waar ruimte is voor de eigen professionaliteit van de medewerker. (Zorggroep Almere, 2012)

In het Visiedocument 2010-2015 wordt beschreven dat het doel van de organisatie is om nu en in de toekomst uitstekende zorg te bieden in een helende omgeving en vanuit een gezonde organisatie. Om dit te realiseren houden zij rekening met trends als de blijvende groei van Almere, het toenemende aantal mensen met een chronische aandoening en complexere gezondheidsproblemen, en de toenemende invloed van de klant op de zorg. Dit is vertaald naar vijf speerpunten:

- **Omgaan met verschillende levensstijlen**
Zoveel mensen, zoveel wensen. Door een flexibel aanbod te bieden wil de Zorggroep aan ieders wensen kunnen voldoen;
- **Individuele regie en eigen kracht**
In plaats van de regie over te nemen, wil de Zorggroep mensen keuzevrijheid geven en de focus leggen op zelfredzaamheid met ondersteuning waar nodig;

- **Werken in netwerken**
Doordat mensen steeds complexere (gezondheids)problemen krijgen, hebben zij baat bij netwerken van professionals. Zo kunnen zij gebruik maken van verschillende diensten zonder gehinderd te worden door formele hiërarchische lijnen;
- **Zichtbaarheid**
De Zorggroep wil transparant zijn en heldere informatie verstrekken. Zo weet de klant wat hij van de organisatie kan verwachten;
- **Gezonde bedrijfsvoering en interne organisatie**
De Zorggroep wil een gezonde financiële basis hebben, en een van de beste zorgaanbieders en werkgevers zijn. (Zorggroep Almere, 2010)

Planetree

Sinds halverwege 2007 baseert Zorggroep Almere haar zorg- en hulpverlening op de filosofie van Planetree. Planetree is een zorgmodel waarin de mens voorop staat. Doel van het concept is om de best mogelijke zorg voor cliënten en een prettige werkomgeving voor medewerkers te realiseren. Het model gaat uit van de begrippen betere zorg, helende omgeving en gezonde organisatie. Deze drie kernbegrippen zijn onderverdeeld in 12 componenten:

Betere zorg:

1. Menselijke interactie en liefdevolle bejegening
2. Eigen keuzes en verantwoordelijkheid door informatie en educatie
3. Uitstekende behandeling en zorg
4. Gezond eten, drinken en bewegen
5. Aanvullende zorg en zingeving

Helende omgeving:

6. Menswaardige technologie (begrijpelijke en moderne techniek)
7. Architectuur en interieur leveren een bijdrage aan gezondheid en heling
8. Positieve rol van vrienden, familie en gemeenschap

Gezonde organisatie:

9. Tevreden cliënten
10. Tevreden en gemotiveerde medewerkers
11. Gezonde financiële resultaten
12. Goede marktpositie en relaties met belanghebbenden (Planetree Nederland, 2011)

Anno 2010 zijn elf medewerkers van de Zorggroep opgeleid tot Planetree trainer. Vanuit de Planetree-gedachte zijn het zorgleefplan en de zorgprogramma's ontwikkeld. Het zorgleefplan houdt in dat men in gesprek gaat met de klant om samen vast te leggen hoe iemand wil leven, en hoe binnen dat kader voldaan kan worden aan de zorgbehoefte.

Zorggroep Almere heeft bewust ingezet op de ontwikkeling van zorgprogramma's voor mensen met chronische ziekten zoals diabetes, astma/COPD en Dementie. Deze zorgprogramma's zijn erop gericht de patiënt informatie en ondersteuning te geven die hen in staat stelt om zelf met zijn ziekte om te gaan (zelfmanagement) in de eigen omgeving. Dit kost meer tijd en vraagt een andere deskundigheid dan de voorgaande manier die bestond uit het wachten op klachten die medische behandeling behoeven. Daarom worden voor de zorgprogramma's vooral praktijkondersteuners of persoonlijk begeleiders ingezet. (Zorggroep Almere, 2010)

3.1.2 Organisatieprocessen

Binnen een grote organisatie als Zorggroep Almere zijn talloze processen te onderscheiden. Er kan onderscheid gemaakt worden tussen primaire of hoofdprocessen en secundaire of ondersteunende processen. (Van Osch & Van Doorn, 2006)

De primaire processen bestaan uit het verlenen van zorg via een netwerk van gezondheidscentra, woonzorgcentra en thuiszorg. Verspreid over dit netwerk wordt gebruik gemaakt van verschillende disciplines (Zorggroep Almere):

- **Huisartsgeneeskunde:** onder deze discipline vallen de huisartsen, doktersassistenten en praktijkondersteuners die vanuit de gezondheidscentra werken.
- **Verpleging en verzorging:** deze discipline werkt in de verschillende woonzorgcentra
- **Thuiszorg:** de thuiszorg biedt middels wijkverpleging (verzorging en verpleging) en huishoudelijke verzorging (hulp bij huishoudelijke taken) zorg aan huis.
- **Verloskunde:** verspreid over de stad zijn er vijf verloskundige praktijken.
- **Palliatieve zorg:** In de verschillende woonzorgcentra wordt palliatieve zorg aangeboden. Vanuit het Palliatief Netwerk Almere, een platform waar de Zorggroep ook onderdeel van uit maakt, wordt voorlichting over palliatieve zorg gegeven.
- **Farmacie:** vanuit 16 apotheken en 5 uitdeelposten worden de Almeerse cliënten voorzien van medicatie en advies.
- **Diëtetiek:** de diëtisten houden spreekuur in de verschillende gezondheidscentra van waaruit zij cliënten individueel behandelen.
- **Ergotherapie:** de ergotherapeuten helpen mensen, bij voorkeur in de vertrouwde thuissituatie, te leren omgaan met lichamelijke beperkingen of problemen die zij ondervinden in het dagelijks functioneren.
- **Fysiotherapie:** vanuit de verschillende gezondheidscentra wordt naast de individuele behandelingen ook groepsfysiotherapie gegeven.
- **Jeugdgezondheidszorg:** bij de gezondheidscentra kunnen ouders op afspraak terecht bij het Opvoedspreekuur. Daarnaast wordt op verschillende locaties ook voorlichting gegeven. In een van de gezondheidscentra is ook het Informatiecentrum Borstvoeding gevestigd, welke spreekuren houdt en lezingen en workshops geeft. Denk aan de consultatiebureaus.
- **Psychosociale hulpverlening:** de discipline bestaat uit Algemeen Maatschappelijk Werk (AMW), Jongeren Maatschappelijk Werken de Sociaal Raadslieden. Het AMW biedt vanuit verschillende stadsdelen hulp bij problemen op het gebied van persoonlijk, sociaal of maatschappelijk functioneren. De Sociaal Raadslieden geven via spreekuren in een van de gezondheidscentra sociaal-juridisch advies aan de doelgroep met de laagste inkomens.

	Verpleging en verzorging	Huisarts-geneeskunde	Thuiszorg	Verloskunde	Palliatieve zorg	Farmacie	Diëtetiek	Ergotherapie	Fysiotherapie	Jeugdgezondheidszorg	Psychosociale hulpverlening
De Overloop	•				•						
GC De Haak		•	•	•		VV	•		VV	•	•
GC Oost		•	•			VV			•	•	•
GC West		•	•			VV			•	•	•

Tabel 3.1 Verdeling disciplines over de locaties in Almere Haven (VV=vrijgevestigd)

De secundaire processen zijn terug te vinden in het organisatieschema (afbeelding 3.1) in paragraaf 3.1.3 onder de noemer 'ondersteunende diensten'.

3.1.3 Organisatiestructuur

Zorggroep Almere is een grote organisatie die door de hoeveelheid disciplines redelijk complex is. In tabel 3.1 is overzichtelijk de inhoud van de Zorggroep weergegeven.

De verschillende gezondheidscentra en woonzorgcentra zijn verdeeld over 9 zorgmanagers, en voor een aantal disciplines zijn er ook specifieke managers. Zij zijn samen verantwoordelijk voor de primaire organisatieprocessen (zie paragraaf 3.1.2). De ondersteunende diensten en de raad van bestuur zijn gehuisvest op het hoofdkantoor. In afbeelding 3.1 is het algemene organisatieschema te zien.

Het overgrote deel van de Almeerders is op een of andere manier klant van Zorggroep Almere. Daarmee heeft de organisatie een behoorlijke verantwoordelijkheid. Om ervoor te zorgen dat iedereen gehoord wordt zijn er verschillende raden en commissies in het leven geroepen. Zorggroep Almere heeft een ondernemingsraad (OR) voor de medewerkers en een Centrale Cliënten Raad. De OR bestaat uit 15 leden, en op locatieniveau zijn er 12 onderdeelcommissies. De 9 cliëntenraden van de stadsgebieden verzamelen zich in de centrale cliëntenraad. Inclusief de voorzitter en de ambtelijk secretaris heeft de centrale cliëntenraad 11 leden.

Omschrijving	Aantal
Inwonersaantal Almere	193.156
Patiënten Zorggroep Almere	166.765
Gezondheidscentra	23
Woonzorgcentra	7
Centrum voor verpleeghuiszorg	1
Apotheken	16 (+5 uitdeelposten)
Spiedpost	1
Medewerkers in personen	2590
Medewerkers in FTE	1414
Vrouwen / mannen	2313 / 277
Raad van bestuur	2
Raad van toezicht	7
Ondernemingsraad	Ja
Clientenraden	Ja, per cluster gezondheidscentra
Bewonerscommissies	Ja, per woonzorgcentrum

Tabel 3.2 Organisatiegegevens (Zorggroep Almere, 2012)

Almere Haven

Almere Haven telt vier locaties van de Zorggroep: de gezondheidscentra De Haak, Oost en West en woonzorgcentrum De Overloop. De vestigingen vallen onder twee verschillende zorgmanagers: Engelke Degenhart heeft gezondheidscentrum De Overloop in zijn portefeuille, de drie gezondheidscentra vallen onder Norbert Geurtsen.

In de tabellen 3.3 en 3.4 staan gegevens over personeel van De Overloop en de gezondheidscentra en bewoners van De Overloop vermeldt. Het aantal actieve cliënten van de gezondheidscentra zijn op 24 mei 2012:

- Gezondheidscentrum De Haak: 6.514
- Gezondheidscentrum West: 6.649
- Gezondheidscentrum Oost: 6.589

	De Overloop				Gezondheidscentra (personeel)		
	Personeel		Vrijwilligers		De Haak	Oost	West
Aantal medewerkers	127		57		44	22	18
Leeftijden	15 – 34	34	15 – 34	6	Variabel van 30 – 63 jaar	Variabel van 30 – 64 jaar	Variabel van 24 – 60 jaar
	35 – 49	45	35 – 49	10			
	50 – 65	48	50 – 65	30			
			65+	11			
Man / vrouw	10 / 117		9 / 48		18 / 26	5 / 17	5 / 13

Tabel 3.3 Algemene gegevens van medewerkers, peildatum: 23 mei 2012

Leeftijd	Aantal bewoners	Geslacht		Zorg	
		Man	Vrouw	Verzorging	Verpleging
60 – 69	3	3	-	1	2
70 – 79	20	7	13	11	9
80 – 89	41	8	33	25	16
90 – 99	24	4	20	16	8
100+	1	-	1	-	1
	89	22	67	53	36

Tabel 3.4 Algemene gegevens over de bewoners, peildatum: 7 mei 2012

In afbeelding 3.2 is het organisatieschema van Almere Haven te zien. Dit overzicht is een samenstelling van de twee organisatieschema's van de zorgschema's, waarbij portefeuilleonderdelen die niet Almere Haven gerelateerd zijn, zijn weggelaten.

Distributiemodel

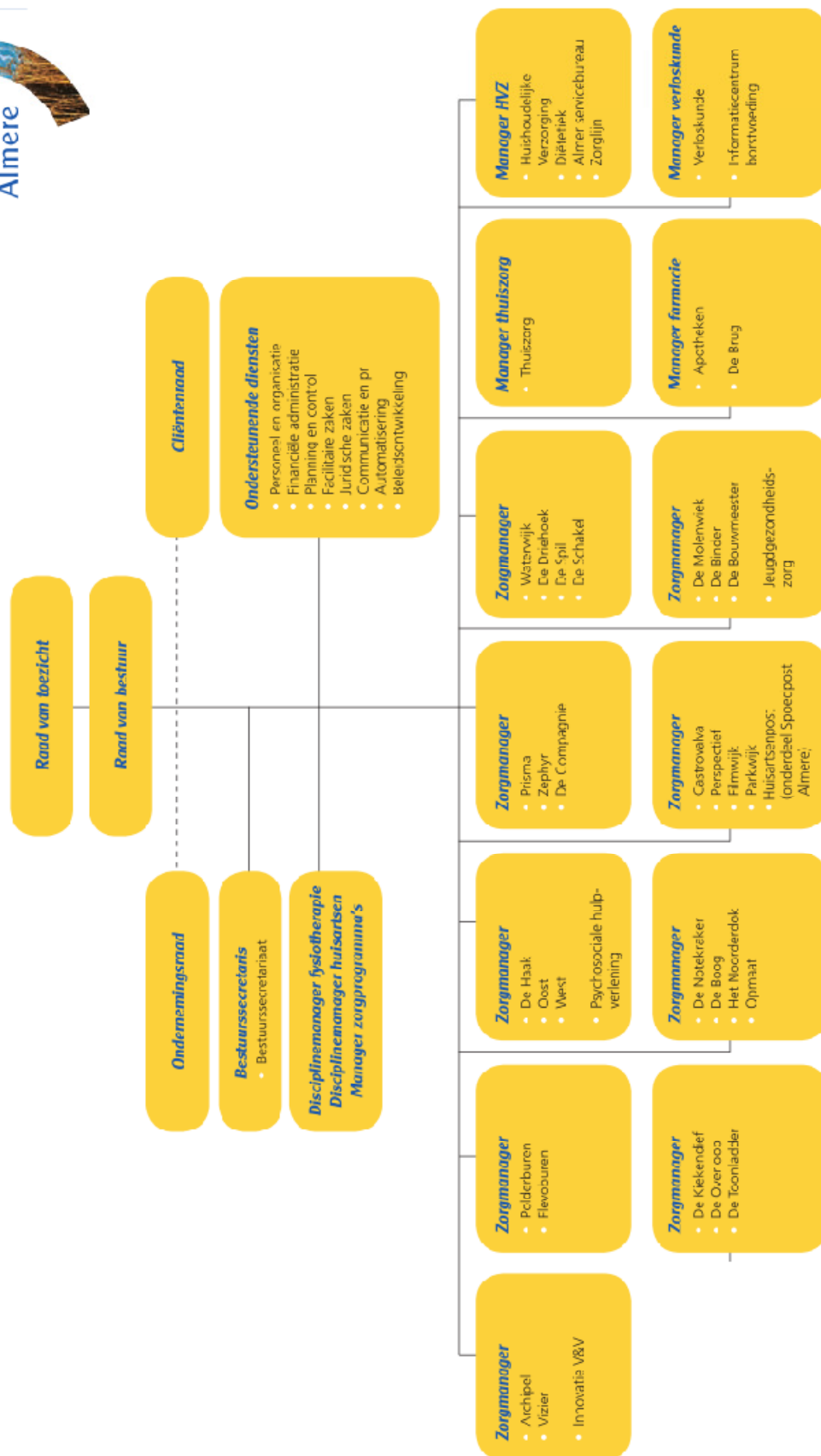
Al 30 jaar lang is de verspreiding van de locaties van Zorggroep Almere onderhevig aan de ontwikkelingen van de stad: als er een nieuwe wijk wordt gebouwd, komt daar vrijwel automatisch ook een gezondheidscentrum en apotheek, een centrum waar alle disciplines vertegenwoordigd zijn. Almere is een sterk groeiende stad en daarom is deze constructie in de toekomst niet meer haalbaar. Daarom werkt de Zorggroep sinds eind 2010 aan de ontwikkeling van het distributiemodel, een model om de eerstelijnszorg in Almere anders te distribueren volgens het principe 'concentreren en toch dichtbij blijven'.

Dit houdt in dat er in de toekomst minder locaties zullen zijn. De verdeling van de locaties wordt dan gebaseerd op inwoneraantal en behoefte. Ongeacht de schaalgrootte van de locatie is sprake van:

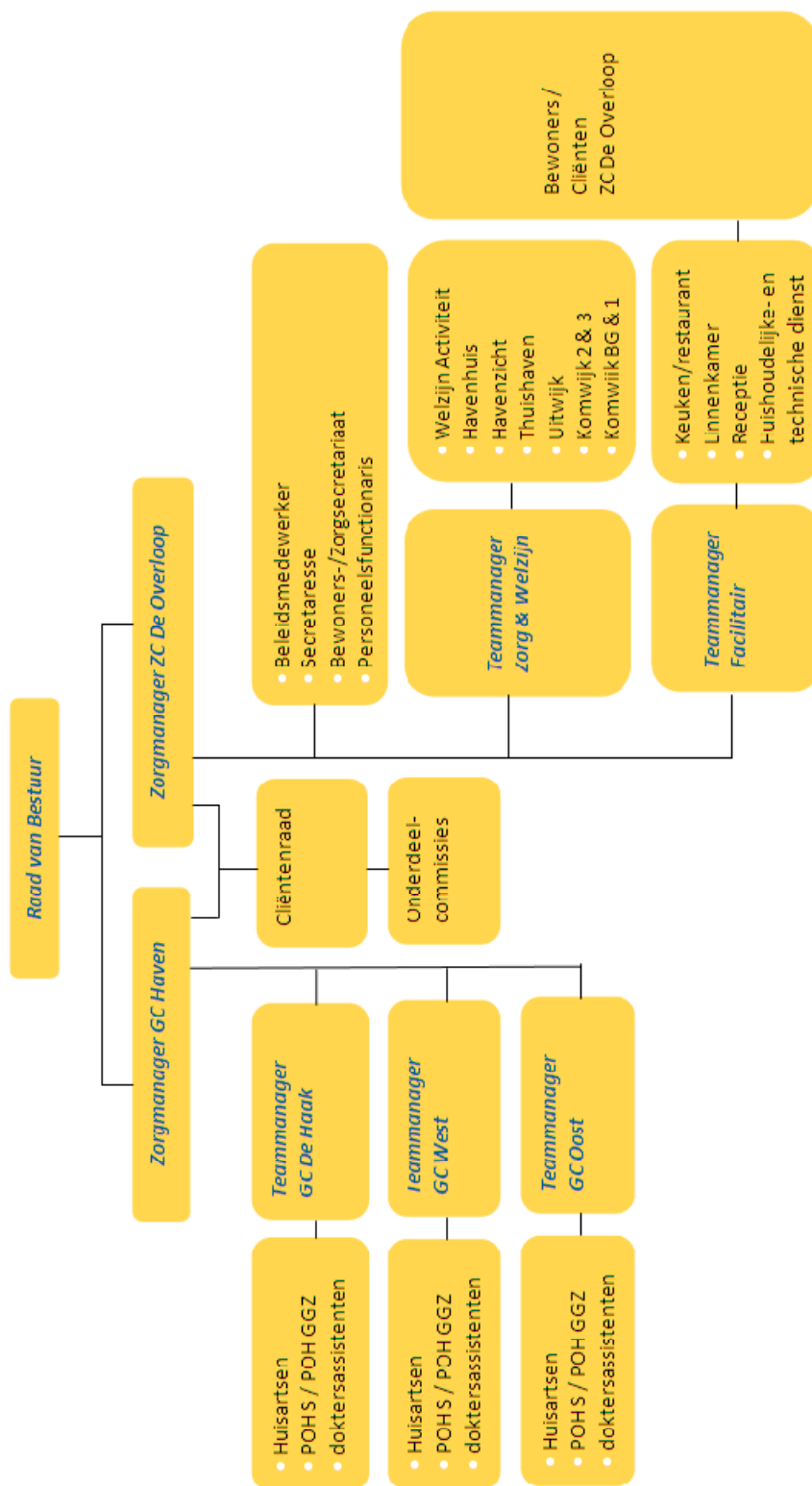
- een vaste kern van huisartsenzorg, apotheek, thuiszorg en algemeen maatschappelijk werk voor circa 12.000 inwoners;
- alle overige (variabele) diensten voor 25.000 en 50.000 inwoners;
- met een logische combinatie van diensten op basis van de zorgvraag (profielen) in de wijk. (Zorggroep Almere, 2012)

Dit betekent bijvoorbeeld voor Almere Haven dat in dit stadsdeel ruimte is voor 2 gezondheidscentra. Dit principe wordt ook meegenomen in de uitwerking van de nieuwbouwplannen van De Overloop, waardoor een complete herinrichting van Zorggroep Almere in Haven ontstaat.

Organisatieschema



Afbeelding 3.1 Organisatieschema Zorggroep Almere (Zorggroep Almere, 2011)



Afbeelding 3.2 Organisatieschema Almere Haven

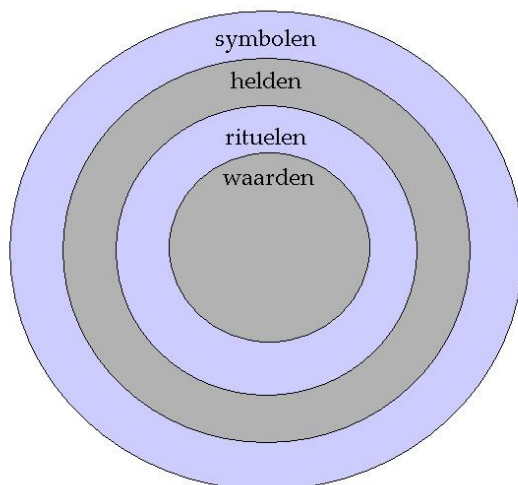
Toelichting: GC = Gezondheidscentrum/-centra
 ZC = Zorgcentrum
 POH S = Praktijk Ondersteuning Huisartsen Somatic
 POH GGZ = Praktijk Ondersteuning Huisartsen Geestelijke Gezondheidszorg

3.1.4 Organisatiecultuur

Zorggroep Almere bestaat uit een veelheid van disciplines en locaties. Hoewel voor de hele Zorggroep een relatief open cultuur geldt met een mensgerichte aanpak, zijn er toch veel subculturen te onderscheiden. Zo ook bij de gezondheidscentra in Almere Haven. Hieronder wordt daarom hoofdzakelijk de cultuur binnen De Overloop omschreven.

Voor de analyse van de organisatiecultuur is gekozen voor het ui-model van Sanders en Neuijen. Dit is bij uitstek een model dat de mogelijkheid biedt de cultuur te beschrijven vanuit een informeel perspectief, in plaats van het formele perspectief dat de meeste modellen handhaven. Volgens dit model zijn in een bedrijfscultuur, net als bij een ui, verschillende lagen te onderscheiden. Hoe dichter de laag bij het hart van de ui (de organisatie) ligt, hoe moeilijker het is hier iets aan te veranderen. De lagen zijn van binnen naar buiten te benoemen als: waarden en grondbeginselen, rituelen, helden, symbolen. Deze zijn ook te zien in afbeelding 3.3. (Sanders & Neuijen, 2005)

Hierna wordt de bedrijfscultuur van De Overloop omschrijven aan de hand van de vier lagen. De uitspraken zijn op basis van gesprekken met medewerkers en management, en eigen bevindingen van de periode dat ik op de locatie werkte.



Afbeelding 3.3 Ui-model (Sanders & Neuijen, 2005)

Waarden en grondbeginselen

De waarden en grondbeginselen zijn de kern van de organisatie. Ze omvatten het collectieve gevoel van bestaansrecht en de ongeschreven wetten. Het bestaansrecht van de Zorggroep bestaat uit de behoefte aan zorg van de inwoners van Almere. De Zorggroep stelt daarbij de mens voorop. Binnen De Overloop is op verschillende manieren merkbaar dat alles gericht is op het fysieke en mentale welzijn van de bewoners, bijvoorbeeld aan de huiselijke inrichting, de ruime tuin met terras en aan de vriendelijke interactie tussen personeel en bewoners.

Rituelen

Rituelen zijn gewoonten die iedereen in de organisatie eigen zijn. Zo zijn de lijnen binnen Zorggroep Almere kort dankzij een informele sfeer. Men spreekt elkaar direct aan zonder omwegen waardoor vragen sneller beantwoord kunnen zijn dan bij een organisatie met een formele sfeer. Rituelen op De Overloop zijn bijvoorbeeld de begroeting van de receptiemedewerkster bij binnenkomst, de vaste etenstijden in het restaurant en de maandelijkse bingo op woensdagmiddag.

Helden

Helden zijn personen die, bestaand of fictief, dood of levend, door iedereen in de organisatie bewonderd worden. In het algemeen kan gesteld worden dat binnen de zorg 'de hulpverlener' als held gezien wordt, ongeacht of dit iemand van de voeding is, de verpleging of de fysiotherapeut. Binnen De Overloop is er verder geen specifieke held aan te wijzen.

Symbolen

Symbolen zijn woorden, voorwerpen of handelingen die uitstralen waar de organisatie voor staat. Bij Zorggroep Almere is dat in eerste instantie het logo van de Zorggroep. Het logo, ontworpen door Aart Voorn en Corien de Boer, bestaat uit een boog met daarin de karakteristieken van de polder: lucht, aarde en water. De boog staat symbool voor het geheel van Zorggroep Almere. Onderdelen van de Zorggroep zijn onderdelen van het geheel; zij staan iets buiten de boog maar laten deze niet los. Dit is terug te zien in afbeelding 3.4.



Afbeelding 3.4 Logo's van Zorggroep Almere en zorgcentrum De Overloop (Zorggroep Almere)

Daarnaast gebruikt de Zorggroep het concept van Planetree om hun mensgerichte benadering uit te dragen. Planetree staat dus symbool voor het collectieve gedachtegoed dat als uitgangspunt voor alle zorg van de Zorggroep dient.

Tot slot is een veelvoorkomend symbool in de zorg het dragen van een uniform. Bij De Overloop dragen de medewerkers juist geen uniform. Alleen de mensen van de keuken dragen een schort. Doordat er geen uniformen worden gedragen valt de zichtbare scheiding tussen personeel en bewoners weg. Men staat daardoor dichterbij de bewoners en dit draagt bij aan de informele sfeer en mensgerichte werkwijze.

Medewerkers

De cultuur van een organisatie wordt bepaald door de mensen die er werken. Volgens het meest actuele medewerkerstevredenheidsonderzoek is het personeel van De Overloop best tevreden. (van Horn, 2011)

De stellingen die het hoogst scoorden, met het gemiddelde cijfer op een schaal van 0 tot 10:

- Ik wil graag blijven werken bij De Overloop (8,5);
- Ik ga met plezier naar mijn werk (8,3);
- Het is mij duidelijk bij wie ik moet zijn voor vragen (8,2).

De stellingen die het laagst scoorden, met het gemiddelde cijfer op een schaal van 0 tot 10:

- Voor de samenwerking binnen De Overloop geef ik een: (6,8);
- De Overloop biedt mij opleidingsmogelijkheden (7,0);
- De leiding van De Overloop geeft mij voldoende waardering (7,1).

Uit deze en andere uitkomsten van het onderzoek blijkt dat medewerkers het heel prettig werken vinden bij De Overloop. De werkdruk is ook prima, de arbeidsomstandigheden zijn goed en over de communicatie met de directe leidinggevende is men ook tevreden.

Vooraf de onderwerpen over organisatie (directie en baanzekerheid) en ontwikkelingsmogelijkheden scoren laag. Deze onderwerpen kunnen voor de periode van sloop en nieuwbouw als aandachtgebieden worden beschouwd. Die periode biedt kansen op het gebied van ontwikkelingsmogelijkheden, als blijkt dat bijscholing gewenst is voor de nieuwe Overloop. En het is belangrijk om in de gaten te houden of de tevredenheid over de organisatie in elk geval niet minder wordt.

3.2 Externe omgeving

In de voorgaande paragraaf is de interne omgeving van Zorggroep Almere beschreven. Maar de externe omgeving van een organisatie is net zo belangrijk. Hieronder wordt de externe omgeving van de Zorggroep omschreven aan de hand van de macro- en meso-omgeving.

3.2.1 Macro-omgeving

Als we spreken van de macro-omgeving, gaat het over factoren waar de organisatie niet of nauwelijks invloed op heeft. De organisatie ondergaat deze noodgedwongen. Het gaat hier om demografische, economische, sociaal-culturele, technologische, ecologische en politiek-juridische aspecten. (Van Osch & Van Doorn, 2006) Dit wordt ook wel de DESTEP-analyse genoemd.

Demografische omgeving

Op 1 maart 2012 telt Almere 193.446 inwoners, waarvan 22.001 in Almere Haven wonen. Er wonen iets meer vrouwen dan mannen in Almere, en dat geldt ook voor Almere Haven.

Maandelijks neemt het totale bevolkingsaantal van Almere met ongeveer tussen de 150 en 300 personen toe, in elk geval sinds begin 2011. (Gemeente Almere, 2012) Het grootste gedeelte van de Havenaren valt in de leeftijdsgroep van 30 – 64 jaar. Deze verdeling is voor heel Almere ongeveer gelijk. In tabel 3.5 is te zien dat over heel Almere vooral de leeftijdscategorieën 40-59 zich ontwikkelen. In Almere Haven vindt er vooral ontwikkeling plaats in de categorieën 50-69. Er kan dus gezegd worden dat Almere Haven relatief meer ouderen krijgt, en daarmee vermoedelijk ook meer hulpbehoevenden.

Leeftijdscategorie	Almere totaal		Almere Haven	
	2015	2020	2015	2020
0- 9	7%	6,5%	5,5%	5,5%
10-19	7%	6,5%	6%	5,5%
20-29	7%	7%	6%	6,5%
20-39	7%	7%	6%	6%
40-49	8%	7%	6,5%	6,5%
50-59	7,5%	7,5%	8,5%	7,5%
60-69	4,5%	5%	7,5%	7,5%
70-79	1,5%	2,5%	3%	4%
80+	1%	1%	2%	2%

Tabel 3.5 Verwachte ontwikkeling van de bevolking 2015 en 2020 (Gemeente Almere, 2011)

Landelijk gezien is er duidelijk een trend zichtbaar van zelfstandig wonende ouderen. Tussen 2000 en 2010 nam het aantal 80-plussers toe van 500.000 naar 648.000, terwijl het aantal 80-plussers dat is ingeschreven bij een verzorgings- of verpleeghuis in dezelfde periode daalde van 102.000 naar 90.000. (Garssen & Harmsen, 2011)

Economische omgeving

De economische positie van de inwoners van Almere is redelijk goed in verhouding tot de rest van Nederland. Uit het Regionaal Inkomensonderzoek van het CBS blijkt dat het gemiddeld besteedbaar inkomen per huishouden € 300,- boven het landelijk gemiddelde ligt. (Gemeente Almere, 2011)

Opmerkelijk is dat binnen Almere het stadsdeel Almere Haven er het minst goed voor staat. Haven heeft over de hele stad procentueel gezien de meeste inwoners met een uitkering en de meeste

minima-huishoudens. Het gemiddeld besteedbaar inkomen per huishouden verschilt overigens wel sterk per wijk. Terwijl in Centrum Almere Haven (het gebied waar De Overloop ligt) ruim de helft in de categorie laag inkomen valt, valt in de wijk De Velden ruim de helft in de categorie hoog inkomen. De inkomensgrenzen van de categorieën zijn zo gekozen dat landelijk gezien 40% onder laag inkomen valt en 20% onder hoog inkomen. (Gemeente Almere, 2011)

Sociaal-culturele omgeving

Uit onderzoek blijkt dat de inwoners van Almere Haven minder betrokken zijn bij de stad als de gemiddelde Almeerder. Daarentegen voelen zij zich wel een meer betrokken bij hun stadsdeel dan de inwoners van de andere stadsdelen. Bovendien zijn Havenaren iets trotser op hun stad. (Gemeente Almere, 2011) Dit kan verklaard worden door het feit dat Almere Haven door de snelweg en een stuk bos afgescheiden ligt van de rest van de stad waardoor een enigszins dorps idee ontstaat. Bovendien wonen in Almere Haven, het eerste stadsdeel van Almere, nog veel pioniers die geholpen hebben het stadsdeel op te bouwen.

Verder doet een derde van de Almeeders vrijwilligerswerk. De Havenaren doen dat het meest; maar liefst 40% van de inwoners van het stadsdeel doet wel eens vrijwilligerswerk. 52% van de Almeerse vrijwilligers is daarbij ook mantelzorger. Over alle Almeeders is dat 37% (meer dan het landelijk gemiddelde). In Haven is het percentage mantelzorgers het hoogst (45%). Mantelzorg wordt vooral verleend door huisvrouwen/-mannen, arbeidsongeschikten en gepensioneerden. De verleende zorg bestaat voor een groot deel uit emotionele steun (71%), boodschappen doen (46%) en klusjes in en om het huis (45%). Persoonlijke verzorging wordt met 15% (in Almere Haven 23%) het minst verleend. Mantelzorg wordt meestal verleend aan ouders of bureu. (Gemeente Almere, 2011)

Tot slot zijn Almeeders gemiddeld best tevreden over de aanwezige voorzieningen. Voor de gezondheidszorg in heel Almere geldt:

- 77% (zeer) tevreden;
- 15% niet tevreden, niet ontevreden;
- 8% (zeer) ontevreden of heeft geen mening. (Gemeente Almere, 2011)

Politiek-juridische omgeving

Tijdens de gemeenteraadsverkiezingen van 2010 bleek dat Almere redelijk verdeeld is (zie tabel 3.6). Vooral in Almere Haven werd veel PVV gestemd, en in dit stadsdeel was het opkomstpercentage ook het hoogst. Dit kan gezien worden als een weerspiegeling van de meningen van de Almeeders. Daarom hieronder een overzicht van de punten waarmee de twee grootste partijen zich bekend maakten bij de stemgerechtigden.

Politieke partijen	Almere totaal	Almere Haven
Partij voor de Vrijheid (PVV)	21,6%	22,6%
Partij van de Arbeid (PvdA)	17,8%	15,4%
VVD	15,3%	12,7%
Democraten 66 (D66)	8,3%	7,8%
GroenLinks	8,0%	9,8%
Leefbaar Almere	7,4%	12,4%

Tabel 3.6 Uitslag gemeenteraadsverkiezingen 2010 (Gemeente Almere, 2011)

Uit de verkiezingsprogramma's blijkt dat er waarde wordt gehecht aan onder andere goede zorg (Partij van de Vrijheid, 2010) en investeringen in het onderwijs (Partij van de Arbeid, 2010). Maar door de huidige recessie wordt er vanuit de landelijke regering flink bezuinigd. Zo ook in de zorg. In verband met de verbouwing van De Overloop (zie hoofdstuk 5) kan dit bij betrokkenen vragen oproepen over de financiering.

3.2.2 Meso-omgeving

Bij de meso-omgeving draait het om de markt waar de organisatie zich in bevindt en de concurrentie die er op die markt plaatsvindt. (Van Osch & Van Doorn, 2006)

Zorggroep Almere is veruit de grootste zorgaanbieder in Almere. Vrijwel alle huisartsen zijn aangesloten bij de Zorggroep. In tabel 3.7 is ook te zien dat de marktaandelen van de Zorggroep groot zijn. Meer actuele gegevens zijn er niet, maar wel is bekend dat het gemiddelde marktaandeel van de Zorggroep is gedaald ten opzichte van 2009. Er zijn namelijk meer concurrenten bijgekomen de afgelopen jaren. Later in deze paragraaf vindt u een overzicht van de belangrijkste spelers op de markt.

Discipline	Marktaandeel 2009
Huisartsen	89,7%
Farmacie	80,0%
Fysiotherapie	54%
Algemeen maatschappelijk werk	100%
Jeugdgezondheidszorg 0-4	100%
Verloskunde	59%
Diëtetiek	Onbekend
Thuiszorg	74%
HVZ	69,8% tot 77,4%
Intramurale zorg (verzorging)	93%
Intramurale zorg (verpleging)	57%

Tabel 3.7 Marktaandelen Zorggroep Almere (Zorggroep Almere, 2010)

Binnen Almere heeft Almere Haven in 2010 het hoogste percentage inwoners dat ten minste een keer per jaar contact heeft met de huisarts, en ook hoogste percentage inwoners dat gebruik maakt van thuiszorg (zie tabel 3.8). Deze cijfers uit de Sociale Atlas 2011 zijn van Zorggroep Almere, over de vrijgevestigden zijn geen cijfers bekend. Dit verklaart waarom het aantal apotheekregels (aantal uitgeschreven medicijnen gedeeld door het aantal inwoners) zo laag is in Almere Haven; hier zijn uitsluitend vrijgevestigde apotheken. (Gemeente Almere, 2011)

Onderwerp	Almere totaal	Almere Haven
Thuiszorg	1%	3%
Huisartscontact	76%	79%
Huisartsbezoek/inw.		
• 0-55	2,9	3,0
• 55+	4,7	4,6
Apotheekregels/inw.		
• 0-55	5,4	0,8
• 55+	22,6	1,8

Tabel 3.8 Huisartsbezoek/contact, apotheekrecepten en thuiszorg in 2010 (Gemeente Almere, 2011)

Samenwerkingsverbanden en aanvullende zorgaanbieders

Zorggroep Almere werkt met verschillende organisaties uit de zorgsector samen. Daarnaast biedt aantal zorgaanbieders in Almere vormen van zorg aan die de Zorggroep niet aanbiedt, zoals ziekenhuiszorg. Met een aantal van hen heeft de Zorggroep samenwerkingsverbanden zodat ze samen een compleet zorgpakket en een zo prettig mogelijke schakeling tussen verschillende aanbieders voor de klant kunnen realiseren.

- **Flevoziekenhuis**
Het Flevoziekenhuis biedt ziekenhuiszorg. Zorggroep en ziekenhuis vullen elkaar aan en werken veel samen om totale zorg in Almere aan te kunnen bieden. Daarnaast zijn zij, samen met vrijgevestigde huisartsen verantwoordelijk voor de Spoedpost, die is gesitueerd in het ziekenhuis. Onder de paraplu van Spoedpost fungeren de dienstapothek, huisartsenpost en spoedeisende hulp. (Spoedpost Almere, 2012)
- **GGD Flevoland**
De GGD (Gemeentelijke of Gemeenschappelijke Gezondheidsdienst) is de onafhankelijke organisatie die tracht de (volks)gezondheid te beschermen, bewaken en bevorderen. Hiervoor houdt zij zich bezig met bijvoorbeeld onderzoeken, preventie en voorlichting over onderwerpen als rampen, virussen en sociale problematiek. (GGD Nederland, 2009)
- **Woonzorg Nederland**
Woonzorg Nederland is een projectontwikkelingsorganisatie die zich heeft gespecialiseerd in vastgoedbeheer in de zorgsector (woonzorgcentra). Zij is verantwoordelijk voor de bouw en onderhoud van 175 verzorgings- en verpleeghuizen in Nederland. Ook De Overloop wordt door Zorggroep Almere van Woonzorg Nederland gehuurd. (Woonzorg Nederland, 2012)
- **Vrijgevestigden**
Van oudsher zijn vrijgevestigde fysiotherapeuten werkzaam vanuit gezondheidscentrum De Haak. Ook alle apotheken in Almere Haven zijn vrijgevestigd. Deze samenwerkingsverbanden bestaan sinds de opbouw van de stad en zijn door de jaren erg sterk geworden.

Concurrenten

De concurrentie in Almere maakt een flinke groei door. Van sommigen, zoals het Leger des Heils (zorgcentrum, opvang, activiteiten) en Triade (ondersteuning voor mensen met een verstandelijke of psychosociale beperking, kinderen met een ontwikkelingsachterstand en gezinnen met ernstige problemen) heeft de Zorggroep zagezegd geen last. Een aantal zorgaanbieders vormt wel degelijk concurrentie waardoor de Zorggroep marktaandeel verliest. De belangrijkste concurrenten zijn:

- **Medi-Mere Groep**
Medi-Mere is de belangrijkste concurrent van Zorggroep Almere. Deze organisatie omvat drie huisartsenpraktijken in Almere Buiten, Almere Stad en Almere Poort. De praktijken hebben ook een apotheek en verschillende paramedici (fysiotherapeuten, diëtetiek, logopedie en verloskunde) in huis. (Medi-Mere Groep) In totaal zijn er zeven vrijgevestigde huisartsenpraktijken in Almere; Medi-Mere is samen met de andere vier praktijken aangesloten bij dokterinalmere.nl. Een van deze praktijken staat in Haven.
- **Vrijgevestigde fysiotherapeuten**
Fysiotherapie wordt steeds meer gekoppeld aan wellness, sport en een gezonde levensstijl. Steeds meer fysiotherapeuten passen hun werkwijze en werkomgeving aan op deze instelling, terwijl deze discipline voor de Zorggroep onderdeel van de zorg is. Hierdoor trekken de vrijgevestigde fysiotherapeuten, verspreid over een tal van kleine organisaties, meer cliënten.
- **Thuiszorg**
In deze discipline is ook sterk sprake van verbrokkelde concurrentie. De cliënt heeft de keuze uit een keur van thuiszorgorganisaties zoals ZorgFix en Tzorg. Er wordt vaak gefocust op kleinschaligheid en persoonlijke zorg, iets wat minder verwacht wordt van een grote organisatie als Zorggroep Almere.

3.3 SWOT-analyse

Een SWOT-analyse is een overzicht van de sterke en zwakke punten (strengths en weaknesses) van een organisatie en de kansen en bedreigingen (opportunities en threats) uit de omgeving. In tabel A6 wordt een overzicht gegeven van deze punten. Hiervoor zijn de analyses uit de voorgaande paragrafen gebruikt, en de SWOT-analyse uit het Visiedocument 2010-2015 van de Zorggroep. Daarna worden de punten verder uitgelicht.

Intern	Extern
Sterkten	Kansen
Zorggroep Almere: • Grootste zorgaanbieder van Almere • Invoering distributiemodel en zorgprogramma's • Stabiel en financieel gezond • Mensgerichte benadering met Planetree • Klanttevredenheid op of rond het landelijk gemiddelde • Jarenlange ervaring in de (extramurale) zorg De Overloop/Gezondheidscentra: • Tevreden medewerkers • Mensgerichte benadering	Almere totaal: • Stijgende complexe zorgvraag • Algehele groei van Almere • Veel verschillende levensstijlen en culturen Almere Haven: • Hoge zorgvraag in dit stadsdeel • Relatief veel vrijwilligers/mantelzorgers
Zwakten	Bedreigingen
Zorggroep Almere: • Hoge werkdruk door invoering zorgprogramma's • Bestaande infrastructuur brengt een groot deel van de vaste lasten met zich mee • Eenzijdig aanbod in distributiewijze van diensten en individueel gerichte zorg De Overloop/Gezondheidscentra: • Ervaren werkdruk door medewerkers • Verouderd woonzorgcentrum	Almere totaal: • Doorzettende omzetting naar extramuralisering van de zorg • Hogere eisen aan eigen vermogen en transparantie rond kwaliteit en bedrijfsvoering • Noodzaak om te bezuinigen • Toenemende marktwerking en concurrentie • Personeelstekorten bij specifieke functies • Tijdsplanning uitrol distributiemodel Almere Haven: • Concurrentie in de wijken • (Financiële) haalbaarheid van de bouwplannen

Tabel 3.9 SWOT-analyse van Zorggroep Almere

3.3.1 Sterkten

Zorggroep Almere is de grootste zorgaanbieder van Almere. Doordat de organisatie al jaren in de stad is gevestigd en met het gebied is meegegroeid heeft het naamsbekendheid en bestaansrecht verworven. De Zorggroep heeft jarenlange ervaring in verschillende disciplines in de zorg. De organisatie profileert zich daarnaast door de filosofie van Planetree te gebruiken om de mensgerichte benadering te benadrukken. Daarbij is de organisatie stabiel en financieel gezond.

Omdat tijden veranderen wil de Zorggroep middels invoering van het distributiemodel en verschillende zorgprogramma's mee veranderen. Dit maakt dat de Zorggroep een eigentijdse speler op de markt is.

Ook in woonzorgcentrum De Overloop is de mensgerichte benadering terug te zien. In de inrichting van het gebouw en in de werkwijze van het personeel. Uit het laatste medewerkerstevredenheids-onderzoek blijkt bovendien dat het personeel erg tevreden is en, ook al zijn er wat verbeterpunten, graag bij de organisatie wil blijven werken.

3.3.2 Zwakten

Door de invoering van de vooruitstrevende zorgprogramma's ervaart het personeel een hoge werkdruk. De andere werkwijze verlangt een andere instelling van de medewerkers om het werk goed te kunnen doen. De gewenning aan de zorgprogramma's vergt tijd en inspanning. De ervaren werkdruk is ook groot bij De Overloop. Deze lijkt echter niet veroorzaakt te worden door de zorgprogramma's. Wat wel de reden is, is niet precies bekend.

De huidige wijze waarop zorg gedistribueerd wordt zorgt voor een eenzijdig aanbod en weinig flexibiliteit in bijvoorbeeld openingstijden. Door de zorg meer te centreren volgens het distributiemodel, wat ook het doel is van de plannen voor Almere Haven, wordt dit probleem verholpen. De omslag wordt belemmerd door de bestaande infrastructuur, waarin de Zorggroep volgens het nieuwe distributiemodel te veel vierkante meters bezit. De (on)mogelijkheden rond het vastgoed spelen een belangrijke rol bij het welslagen van de uitrol van het distributiemodel.

Hoewel de plannen voor Almere Haven door het distributiemodel hun huidige vorm hebben gekregen, ligt de aanleiding van de plannen voor een verbouwing ergens anders. Het uit 1984 daterende woonzorgcentrum De Overloop is namelijk een verouderd complex dat niet meer voldoet aan de gestelde eisen. In hoofdstuk 5 wordt meer verteld over de plannen en de aanleiding ervan.

3.3.3 Kansen

De algehele groei van Almere biedt organisaties als Zorggroep Almere de kans om nieuwe cliënten aan te trekken. Om deze kans te benutten dient de Zorggroep wel tijdig en op de juiste wijze de aandacht te trekken van nieuwe inwoners. Daarbij is Almere een kleurrijk geheel van veel verschillende levensstijl en culturen. Deze situatie is een mooie gelegenheid voor Zorggroep Almere om te laten zien hoe mensgericht, en dus hoe betrokken het is bij zeer veelzijdige doelgroepen.

Een andere aspect waar de Zorggroep met positief resultaat op in zou kunnen spelen is de stijgende complexe zorgvraag. Het aantal chronisch zieken in Almere neemt toe. Dan kan het een uitkomst zijn alle benodigde zorg te gebruiken bij dezelfde organisatie omdat alles dan soepel in elkaar overloopt (ketenzorg). De zorg wordt ook steeds zwaarder, waardoor meer vraag is naar verpleging. Voor een

vergrijzend gebied als Almere Haven betekent dit dat er vaker een beroep zal worden gedaan op thuiszorg. Dan kan het prettig zijn te weten dat er in Almere Haven naar verhouding de meeste mantelzorgers van Almere zijn, die met wat aanwijzingen en ondersteuning de druk op de thuiszorg van de Zorggroep kunnen verlichten zonder dat men over hoeft te stappen naar een concurrent.

3.3.4 Bedreigingen

Door de extramuralisering van de zorg komt er meer vraag naar thuiszorg. Dit biedt kansen voor concurrenten van de Zorggroep die zich volledig hebben toegelegd op deze discipline. Hoewel er ook sterktes en kansen liggen voor de Zorggroep (het distributiemodel en mantelzorgers) om deze bedreiging de baas te kunnen, is waakzaamheid geboden. De groeiende concurrentie bestaat namelijk uit kleinere en daardoor wendbaardere organisaties die bij veranderingen op de markt makkelijker van koers kunnen veranderen en een andere weg in kunnen slaan.

Verder dient de Zorggroep rekening te houden met het politieke klimaat van crisis en bezuinigingen, en strenger wordende eisen aan de financiële gezondheid van organisaties. Men wil deze aspecten graag inzichtelijk hebben voor politiek en burger. Ook de Zorggroep voelt de druk van de crisis. Bezuinigingen zijn lastig door de hoge vaste lasten, en plannen als grootschalige sloop en nieuwbouw van De Overloop dienen goed verantwoord te worden naar de buitenwereld toe, ook al is niet de Zorggroep maar Woonzorg Nederland de directe bekostiger van de bouw. In deze situatie kunnen door externen vraagtekens gezet worden bij de financiële haalbaarheid van dergelijke plannen.



Hoofdstuk 4

Project beschrijving



De Overloop is een van de woonzorgcentra van Zorggroep Almere, gevestigd in Almere Haven. De Overloop is het oudste woonzorgcentrum van Almere. In de nabije toekomst – naar verwachting in september 2013 – zal het gebouw afgebroken worden. Daarna zal er een nieuw gebouw komen te staan. De nieuwbouw is een belangrijk onderdeel van de herinrichting van de zorg in Almere Haven.

4.1 Over het project

Momenteel bestaat De Overloop uit één groot hoofdgebouw met tegen de dijk aan een rij aanleunwoningen, zoals te zien is op afbeelding 4.1. Het is nu een woonzorgcentrum met 65 plaatsen voor verzorgingshuiszorg. Om redenen die uitgelegd worden in paragraaf 4.1.1 is besloten het huidige complex af te breken en er nieuw complex te bouwen. In paragraaf 4.1.2 is uitgelegd wat de plannen zijn voor de nieuwe Overloop.



Afbeelding 4.1 De Overloop nu (Zorggroep Almere)

4.1.1 Redenen voor de sloop

Het complex is na een bestaan van 30 jaar verouderd. In een bijdrage van ag NOVA architecten – het bureau dat het nieuwe complex ontwerpt – in het rapport ‘Samen verantwoordelijk voor Almere Haven’ wordt opgemerkt dat De Overloop op “menselijke schaal” is gebouwd. Alles is ontworpen ten dienste van de bewoners. Nadeel is dat deze indeling ervoor zorgt dat het gebouw weinig flexibel is (het veranderen van de functie van een ruimte is bijna onmogelijk). De ruimtes zijn klein en de sporen van verval zijn zichtbaar. (Degenhart, Geurtsen, & Van der Heijden, 2012) Hierdoor kan Zorggroep Almere niet meer de zorg leveren op het niveau dat zij zou willen.

Naast de huidige toestand van het complex, moet ook gekeken worden naar de toekomst. De zorgvraag blijft namelijk toenemen en het accent komt meer bij zware zorg te liggen. Met de huidige Overloop kan niet op deze vraag worden ingespeeld. De volgende trends zijn hier van toepassing:

- Almere is een relatief jonge stad die nog steeds groeit. De gemeente heeft plannen om nieuwe woningen te bouwen in Almere Haven, waardoor het klantenbestand van de Zorggroep in dit gedeelte van de stad zal toenemen.
- Doordat de zorg steeds zwaarder wordt, is er sprake van een groeiende vraag naar verpleeghuisplaatsen. Deze categorie zorg wordt in Almere Haven nog helemaal niet aangeboden.
- Almere Haven vergrijst. Dit betekent dat de vraag naar verzorgingshuisplaatsen de komende jaren zal toenemen. In combinatie met de zwaarder wordende zorg zal er extramuralisering van de zorg plaatsvinden. Dat betekent dat mensen worden gestimuleerd langer thuis te blijven wonen en zorg krijgen aangeboden via bijvoorbeeld thuiszorg en dagbehandeling.
- In de zorg wordt de zorgvraag van de cliënt vaak opgedeeld in deelvragen. Dit komt onder andere door het toenemende aantal specialismen. Het gevolg is dat de totale zorgvraag complexer wordt gemaakt dankzij eigenlijk is en de cliënt heeft moeite het overzicht te bewaren tussen alle verschillende zorgaanbieders.

Om in te kunnen spelen op de voorspelde ontwikkelingen is Zorggroep breed het distributiemodel ontwikkeld (zie paragraaf 3.1.3). Gevolg van dit model is dat Almere Haven terug zou moeten naar twee gezondheidscentra in plaats van de huidige drie.

4.1.2 Plannen voor de nieuwbouw

De gevonden oplossing bestaat uit een nieuw complex dat volledig is afgestemd op de zorgvraag van de toekomst. Zorggroep Almere formuleerde de eisen in het kort als volgt: “De zorg voor Almere Haven moet een uitstraling van 21e eeuw krijgen met voorzieningen voor alle doelgroepen, rekeninghoudend met de vitaliteit en wensen en voorkeuren van de doelgroepen.” (Degenhart, Geurtsen, & Van der Heijden, 2012)

Met het oog op de hierboven genoemde trends is gekozen voor een wooncomplex, bestaande uit twee gebouwen (zie afbeelding 4.2 en 4.3) met een verpleeghuis, zorgwoningen (geen verzorgingshuis) en commerciële ruimten. De commerciële ruimten zullen benut worden voor een gezondheidscentrum en een apotheek. Hierdoor wordt het een complex waar een totaalpakket van cure en care wordt aangeboden.

Op basis van het distributiemodel zou er in Almere Haven nog een tweede gezondheidscentrum moeten zijn, terwijl nu sprake is van drie. Dit betekent dat een nieuwe locatie hiervoor zorgvuldig gekozen moet worden om toch voor alle cliënten aantrekkelijk te blijven. Ook de verdeling van fte's per discipline over de twee gezondheidscentra (waarvan één in de nieuwe Overloop) moet nog bepaald worden. Onderhandelingen hierover zijn op het moment van schrijven nog gaande.



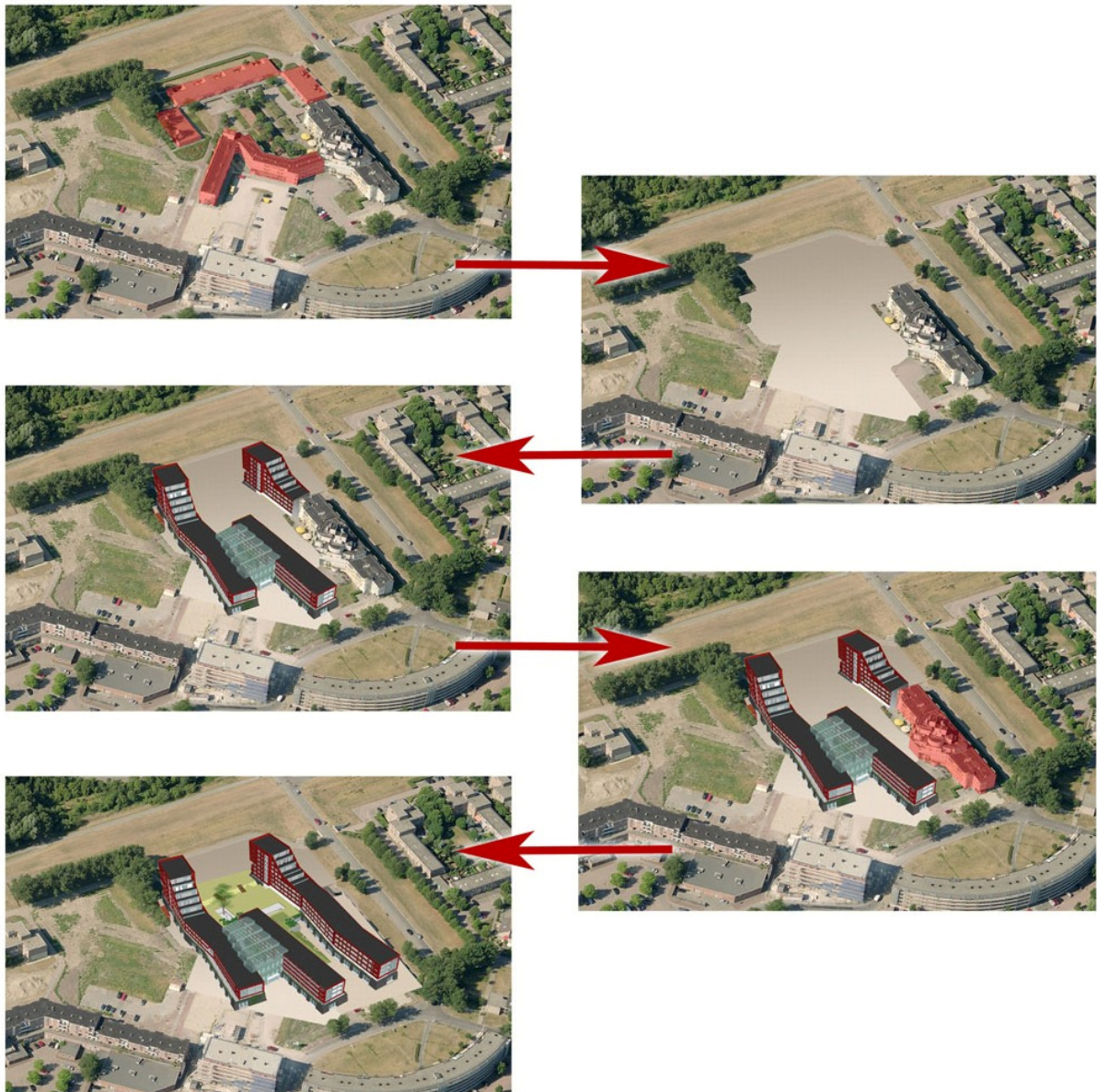
Afbeelding 4.2 De Overloop in de toekomst, schets kopse kant met uitzicht over het Gooimeer (ag NOVA architecten, 2012)



Afbeelding 4.3 De Overloop in de toekomst, schets begane grond (ag NOVA architecten, 2012)

De sloop en bouw van De Overloop zal in twee fasen plaatsvinden. Fase 1 bestaat uit de sloop van de helft van De Overloop, waarna direct daar een van de nieuwe gebouwen zal worden geplaatst. Fase 2 bestaat uit de sloop van de andere helft en de bouw van het andere gebouw.

Op afbeelding 4.4 is de fasering van de bouw weergegeven. Dit is aan de hand van de oude bouwplannen, waarbij een derde gebouw in het midden staat. Bij de nieuwe plannen is dat veranderd in het donkerblauwe vlak op afbeelding 4.3.



Afbeelding 4.4. Visualisatie van de fasering van de bouw

Ongeveer een half jaar voor de start van fase 1 komt er een opnamestop. Door alle bewoners vervolgens naar het fase 2-gedeelte te verplaatsen hoeft er alleen binnen De Overloop zelf verhuist te worden. Als het eerste gebouw af is kunnen de mensen daar hun intrek nemen.

Het sloop- en bouwtraject zal in totaal ruim drie jaar duren, plus voorafgaand een jaar van voorbereidingen. Tijdens deze voorbereidingen zal onder andere het architectonische ontwerp verder uitgewerkt worden en de bewoners op de juiste plaatsen ondergebracht worden. In tabel 4.1 wordt de planning in grote lijnen weergegeven.

Tijdsverloop	Fase	Actie
Op moment X	Fase 0	Het voorlopig ontwerp en Programma van Eisen is klaar
X +2 maanden		Definitief ontwerp intramuraal en gezondheidscentrum
X +5 maanden		Bestekfase
X +8 maanden		Prijsvorming aannemer
X +10 maanden		Besluitvorming definitieve aanvang project
X +12 maanden	Fase 1	Slopen 1 ^e fase
X +15 maanden		Start bouw 1 ^e fase
X +33 maanden		Oplevering 1 ^e fase
	Fase 2	Aanvang bouw apart gebouw, verbinding zorgcomplex en 2 ^e fase
X +39 maanden		Oplevering apart gebouw en verbinding zorgcomplex
X +52 maanden		Oplevering 2 ^e fase

*Tabel 4.1 Verloop bouwproject De Overloop, bij start op datum X
(Degenhart, Geurtsen, & Van der Heijden, 2012)*

4.2 Projectstructuur

Bij de sloop en bouw van een dergelijk groot complex zijn heel veel mensen betrokken. In afbeelding 4.5 is de projectstructuur weergegeven. Hieronder staan de personen vermeld die invulling geven aan de projectstructuur. Deze personen zijn nauw betrokken bij de ontwikkeling van de plannen.

Raad van bestuur

- Jos Stienen, voorzitter raad van bestuur van Zorggroep Almere, portefeuillehouder van (de managers van) De Overloop, De Haak, Oost en West
- Bert Groot Roessink, lid raad van bestuur

Projectleiding

- Engelke Degenhart, zorgmanager De Overloop
- Norbert Geurtsen, zorgmanager De Haak, Oost en West

Verhuurder

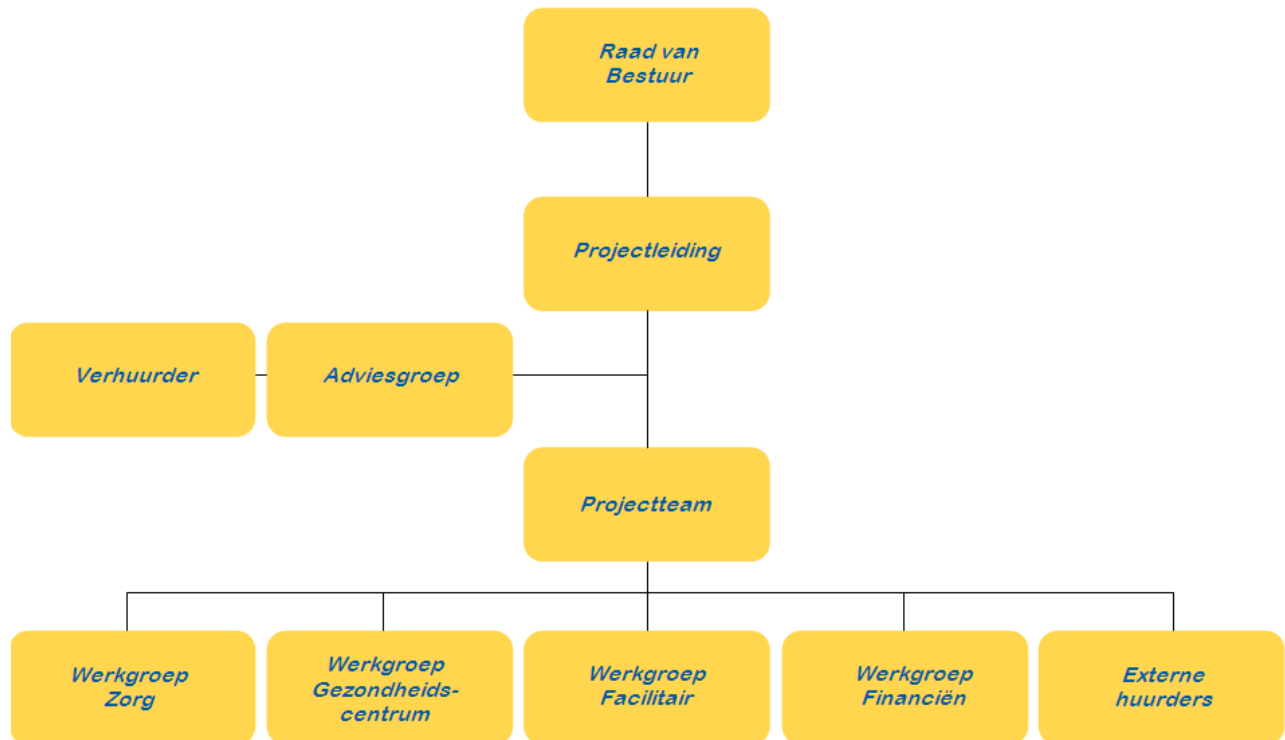
- Woonzorg Nederland

Adviesgroep

- Projectleiding
- Vertegenwoordiger Planning & Control (P&C)

Projectteam, bestaat uit de trekkers van de werkgroepen

- Werkgroep Zorg: Jolanda Cavallini, teammanager zorg van De Overloop
- Werkgroep Gezondheidscentrum: Lenie Smit, teammanager huisartsen
- Werkgroep Facilitair: Luuk Joosten, manager facilitaire dienst
- Werkgroep Financiën: Johan de Zwart, medewerker P&C, Maarten de Kruijf, controller
- Externe huurders: fysiotherapie en apotheek



Afbeelding 4.5. Projectstructuur (Degenhart, Geurtsen, & Van der Heijden, 2009)

Naast de personen die hun plaats hebben in de projectstructuur is het ook belangrijk de ondernemingsraad en cliëntenraad te betrekken bij of op zijn minst op de hoogte te houden van de plannen. Hier dient ook rekening gehouden te worden met de wetgeving rond medezeggenschap.

4.3 Doelgroepen

De Overloop heeft gedurende de periode van sloop en nieuwbouw met verschillende groepen te maken die in meer of mindere mate op de hoogte willen blijven van de ontwikkelingen. Dit zijn de communicatiedoelgroepen. Deze zijn onder te verdelen in interne (paragraaf 4.3.1) en externe (paragraaf 4.3.2) doelgroepen.

4.3.1. Interne doelgroepen

De interne doelgroepen zijn de te onderscheiden doelgroepen die zich in de organisatie begeven. Deze zijn grofweg in te delen in:

- **Medewerkers**, bestaande uit betaald personeel en vrijwilligers, vertegenwoordigd via de OR;
- **Bewoners** (cliënten van De Overloop), vertegenwoordigd via de cliëntenraad.

In tabel 4.2 wordt voor elke doelgroep aangegeven wat hun relatie is tot de plannen voor de nieuwe Overloop. Vervolgens zijn van elke doelgroep enkele gegevens verzameld om een beeld te krijgen van de doelgroep.

Medewerkers	De baanzekerheid, en daarmee de garantie voor inkomsten, neemt af.
Bewoners	De thuisomgeving, en daarmee hun dagelijks leven wordt aangetast terwijl zij daar niet voor gekozen hebben.

Tabel 4.2 Relatie interne doelgroepen tot nieuwbouwproject

Medewerkers

In de groep betaald personeel zijn verschillende niveaus te onderscheiden, namelijk Zorggroep-breed (medewerkers andere locaties en medewerkers ondersteunende diensten van Zorggroep in Almere) en de locaties in Almere Haven. Hierbij zijn de medewerkers op de locaties in Haven het belangrijkste omdat de bouw invloed heeft op hun directe werkomgeving. Zij maken het hele sloop- en bouwproces van dichtbij mee, en daarom zal het in het communicatieplan vooral de medewerkers van De Overloop draaien.

	De Overloop		Gezondheidscentra		
			De Haak	Oost	West
Aantal medewerkers	127		44	22	18
Leeftijden	15 – 34	34	Variabel van 30 – 63 jaar	Variabel van 30 – 64 jaar	Variabel van 24 – 60 jaar
	35 – 49	45			
	50 – 65	48			
Man / vrouw	10 / 117		18 / 26	5 / 17	5 / 13

Tabel 4.3. Algemene gegevens van het personeel, peildatum: 23 mei 2012

Het personeel van Zorggroep Almere worden ondersteund door een groep vrijwilligers die heel uiteenlopende taken doet op de verschillende locaties van Zorggroep Almere. Bij het vrijwilligerswerk valt te denken aan bijvoorbeeld de wandelclub, het verzorgen van koffie en thee, en één op één bezoeken.

	De Overloop	
Aantal vrijwilligers	57	
Leeftijden	15 – 34	6
	35 – 49	10
	50 – 65	30
	65+	11
Man/vrouw	9 / 48	

Tabel 4.4. Algemene gegevens van de vrijwilligers, peildatum: 23 mei 2012

De medewerkers zijn vertegenwoordigd in de ondernemingsraad (OR), die bestaat uit 14 personeelsleden. Een van de onderwerpen waar de OR zich mee bezig houdt is het distributiemodel omdat omschakeling naar dit model personele gevolgen heeft. Almere Haven is gebonden aan twee onderdeelcommissies: Kiekendief/Overloop/Toonladder (6 leden) en gezondheidscentra De Haak, Oost en West en PSH (0 leden). (Zorggroep Almere)

De OR is een medezeggenschapsorgaan met verschillende rechten: recht van overleg, recht van initiatief, recht op informatie, recht op advies en recht op instemming. In het communicatieplan dient rekening gehouden te worden met:

- Recht op informatie: de OR heeft het recht om op verzoek informatie te ontvangen die het nodig heeft om het werk goed uit te kunnen voeren. Indien het een onderwerp betreft waar de organisatie advies over dient te vragen, moet het uit eigen beweging voldoende informatie verstrekken aan de OR. (Art. 31c WOR)
- Recht op advies: bij een aantal financieel-economische besluiten dient de organisatie de OR om advies te vragen. Vanaf het moment dat de adviesvraag bij de OR is ingediend moet de uitvoering van het besluit gedurende een maand worden opgeschort. (Loonstra, 2010) In het geval van de nieuwbouw van De Overloop en herindeling van Almere Haven is sprake van:
 - o Het doen van een belangrijke investering ten behoeve van de onderneming (Art. 25 lid 1 sub h WOR);
 - o Wijziging van de plaats waar de onderneming haar werkzaamheden uitoefent (Art. 52 lid 1 sub f WOR). (Roozendaal, 2011)

Tijdens het bouwtraject is het streven om ervoor te zorgen dat zoveel mogelijk medewerkers in De Overloop kunnen blijven. Dit wordt gerealiseerd door tijdens fase 1 van de bouw iedereen onder te brengen in het fase 2-gedeelte, en iedereen naar het opgeleverde fase 1-gedeelte te verhuizen alvorens aan fase 2 te beginnen.

Met een half gebouw kan automatisch ook geen onderdak geboden worden aan het normale aantal bewoners. Logischerwijs zouden er ook minder medewerkers nodig zijn in deze periode. Maar door bewoners zo veel mogelijk in De Overloop te houden, en tijdelijke plaatsen te gebruiken kan een groot deel van de fte's verantwoord worden. Daarnaast zijn er op De Overloop ook een aantal invallers en medewerkers met een jaarcontract actief. Door deze minder te laten werken, tijdelijke contracten niet te verlengen en vaste medewerkers desnoods op andere locaties van de Zorggroep in te zetten kan een overschot van fte's voorkomen worden. Maar dit zijn tot dusver slechts ideeën, die verder onderzocht zullen worden nadat er akkoord gegeven is voor de bouw. Hierna zal er een inventarisatie gemaakt worden van de carrièremogelijkheden en –wensen van de medewerkers. (Cavalini, 2012)

Bewoners

Deze doelgroep woont en leeft in De Overloop. Eigenlijk zijn zij ook cliënten van de Zorggroep, dus een externe partij. Maar omdat zij letterlijk in de organisatie zitten en zo nauw betrokken zijn bij de ontwikkelingen van De Overloop, worden zij hier onder de interne doelgroepen geschaard. De bewoners zijn weinig mobiel en daarom is hun directe omgeving (het woonzorgcentrum) erg belangrijk.

Leeftijd	Aantal bewoners	Geslacht		Zorg	
		Man	Vrouw	Verzorging	Verpleging
60 – 69	3	3	-	1	2
70 – 79	20	7	13	11	9
80 – 89	41	8	33	25	16
90 – 99	24	4	20	16	8
100+	1	-	1	-	1
	89	22	67	53	36

Tabel 4.5. Algemene gegevens over de bewoners, peildatum: 7 mei 2012

De cliënten (zowel de bewoners als de cliënten die genoemd worden onder de externe doelgroepen in paragraaf 4.3.2) zijn vertegenwoordigd in de cliëntenraad. De Centrale Cliëntenraad van Zorggroep Almere bestaat uit 11 leden, waarvan 1 lid de voorzitter is van de cliëntenraad van heel Almere Haven.

De cliëntenraad heeft vijf rechten: recht op informatie, recht op overleg, recht om te adviseren, recht van enquête en bindende voordracht bestuurslid. (Rijksoverheid) In het communicatieplan dient rekening gehouden te worden met:

- Recht op informatie: de cliëntenraad heeft recht op informatie die het voor zijn taak nodig heeft.
- Recht op advies: de cliëntenraad kan gevraagd of ongevraagd advies geven. Over een aantal onderwerpen is de organisatie verplicht de cliëntenraad om advies te vragen. In het geval van de nieuwbouw van De Overloop en herindeling van Almere Haven is sprake van:
 - o De gehele of gedeeltelijke opheffing van de instelling, verhuizing of ingrijpende verbouwing. (Art. 3 lid 1 sub c WMCZ)(Overheid.nl)

Het bouwtraject houdt in dat er tijdelijk minder plaatsen zijn voor bewoners. Maar ook voor deze doelgroep is het streven dat niemand hoeft te verhuizen naar een andere locatie. Dat betekent dat er op een zeker moment een opnamestop wordt ingesteld. Bij het vrijkomen van woningen door vertrek of overlijden zullen deze woningen opgevuld worden door interne verhuizingen van bewoners uit het fase 1-gedeelte naar het fase 2-gedeelte. Anno mei 2012 wonen in de vleugel in het fase 1-gedeelte al geen bewoners van De Overloop meer en wordt het voor een jaar verhuurd aan de stichting Triade die deze woningen gebruikt voor het opvangen van tienermoeders. (Degenhart, 2012) Hierdoor lijken de interne verhuizingen een realistisch plan. Er worden opties onderzocht om meerdere woningen te creëren door bijvoorbeeld tijdelijke plaatsen te gebruiken voor vaste bewoners en tweepersoonskamers op te splitsen tot twee eenpersoonskamers.

4.3.2 Externe doelgroepen

De externe doelgroepen zijn de te onderscheiden doelgroepen die zich buiten de organisatie bevinden. De doelgroepen bestaan uit een selectie van alle contacten van Zorggroep Almere en de locaties in Almere Haven. De selectie is gemaakt op basis van prioriteit/urgentie, oftewel: welke groepen moeten op zijn minst in meer of mindere mate benaderd worden over het bouwtraject?

Deze doelgroepen zijn grofweg in te delen in:

- **Clënten** (van de gezondheidscentra in Almere Haven), vertegenwoordigd via de cliëntenraad (zie paragraaf 1.1);
- **Familie/contactpersonen**, voorheen verenigd in de familieraad;
- **Pers**;
- **Omwonenden**;
- **Overheidsinstanties en belangenbehartigers**, bestaande uit vakbonden, de IGZ en de gemeente;
- **Samenwerkingspartners**, bestaande uit Agis, het Flevoziekenhuis en leveranciers.

In tabel 4.6 wordt voor elke doelgroep aangegeven wat hun relatie is tot de plannen voor de nieuwe Overloop. Vervolgens zijn van elke doelgroep enkele gegevens verzameld om een beeld te krijgen van de doelgroep.

Clënten	Zijn klant van een van de andere locaties (gezondheidscentra) van Zorggroep Almere in Almere Haven. Een deel daarvan is toekomstige klant van De Overloop.
Familie/contactpersonen	Zijn nauw betrokken bij het welzijn van de bewoners (zie paragraaf 4.3.2)
Pers	Verlener van free publicity. Met de media die de pers beheerd kunnen veel doelgroepen bereikt worden.
Omwonenden	Zijn toeschouwer van de bouwwerkzaamheden die van behoorlijke omvang zullen zijn over een relatief lange tijd.
Overheidsinstanties en belangenbehartigers	Zetten zich in voor de rechten van andere doelgroepen of houden zich in het algemeen bezig met de naleving van wet- en regelgeving. Bij dergelijke grote projecten zijn veel regels van toepassing waarbij het niet naleven daarvan voor problemen kan zorgen.
Samenwerkingspartners	Zijn met overeenkomsten aan De Overloop gebonden. Door de nieuwbouw bestaat de mogelijkheid dat er iets wijzigt in deze overeenkomsten.

Tabel 4.6. Relatie externe doelgroepen tot nieuwbouwplannen

Clënten

Onder de cliënten verstaan we de cliënten van de verschillende gezondheidscentra in Haven. Deze doelgroep is zeer divers en omvat mensen van alle leeftijden met verschillende achtergronden en interesses.

Het aantal actieve cliënten van de gezondheidscentra zijn op 24 mei 2012:

- Gezondheidscentrum De Haak: 6.514
- Gezondheidscentrum West: 6.649
- Gezondheidscentrum Oost: 6.589

Familie/contactpersonen

De familie van de bewoners is vanzelfsprekend betrokken bij en geïnteresseerd in de omgeving waarin hun vader, moeder, opa of oma woont en leeft. In het verleden bestond er ook een familieraad, een periodieke bijeenkomst met het management en familieleden, maar deze wijze van contact is op een zeker moment verwaterd.

Omwonenden

De omwonenden, oftewel de bewoners van Almere Haven, zijn voor een groot deel ook cliënt bij een van de gezondheidscentra van de Zorggroep in Almere Haven. In deze twee doelgroepen zit dus overlap.

In maart 2012 wonen er ruim 22.000 mensen in Almere Haven. In verhouding tot de rest van Almere wonen er relatief veel ouderen. Ook is het gemiddelde inkomen in dit stadsdeel het laagst. Meer nauwkeurige gegevens over de omwonenden zijn terug te vinden in paragraaf 3.2.

Omwonenden die last kunnen hebben van de bouw zijn de inwoners van de wijken die direct om De Overloop heen liggen. Dit zijn De Wierden en Almere Haven Centrum.

Pers

Voor het verkrijgen van free publicity benadert de Zorggroep verschillende media middels persberichten. De perscontacten van de Zorggroep staan in tabel 4.7 vermeld.

Mediatypen	Perscontacten
Regionale kranten en huis-aan-huisbladen	• Almere Deze Week • Almere Zaken • Almere Vandaag
Nieuwssites/internet	• Blik op nieuws • Digitaal Almere • Persbureau Almere • Zorgbelang Flevoland
Radio	• Omroep Flevoland • Stadsomroep Almere (Politiek Nu) • Radio A6
Televisie	• Omroep Flevoland
Overig	• Gemeente Almere • GGD • Ik wil publiciteit • Landelijke Vereniging Georganiseerde eerste lijn (LVG) • Perspectief • Gezond Flevoland

Tabel 4.7. Perscontacten Zorggroep Almere

Overheidsinstanties en belangenbehartigers

Tijdens de bouwperiode krijgt De Overloop met verschillende overheidsinstanties en belangenbehartigers te maken. Te denken valt aan het IGZ, de gemeente en vakbonden.

De Inspectie voor de Gezondheidszorg (IGZ), onderdeel van het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport, is verantwoordelijk voor de handhaving van de kwaliteit van de zorg. Hiertoe wordt gebruik gemaakt van verschillende handhavinginstrumenten. De basis wordt gelegd door wet- en regelgeving, bijvoorbeeld in de Kwaliteitswet Zorginstellingen. De inspectie voert inspectiebezoeken ter controle. Deze bezoeken kunnen naar aanleiding van klachten zijn, maar ook steekproefsgewijs/preventief.

Organisaties en particulieren komen op tal van manieren met de gemeente in aanraking. Bij de bouwplannen draait het hoofdzakelijk om bestemmingsplannen en vergunningen. Tegenwoordig zijn alle vergunningen die met het bouwtraject te maken hebben (slopen, bouwen, het plaatsen van borden en bouwketen etc.) ondergebracht bij de omgevingsvergunning. (Gemeente Almere, 2011)

De belangrijkste vakbonden die zich inzetten voor de belangen van medewerkers in de zorg zijn ABVAKABO FNV en CNV Publieke Zaak. Deze bonden onderhandelen met werkgeversorganisaties over de CAO's. Verder steunen zij hun leden (waaronder medewerkers van Zorggroep Almere) met bijvoorbeeld juridische hulp en een belastingsservice. Verder bieden ze hun leden verschillende kortingen op onder andere de ziektekostenverzekering en kunnen cliënten- en ondernemingsraden bij ABVAKABO aankloppen voor hulp. (ABVAKABO FNV)

Samenwerkingspartners

Zorggroep Almere en locatie de Overloop hebben met meerdere organisaties samenwerkingsverbanden. Dit zijn bijvoorbeeld Woonzorg Nederland, het Flevoziekenhuis en onderwijsinstellingen.

De verantwoordelijkheid van de aanvraag hiervan ligt bij Woonzorg Nederland.

Het ziekenhuis in Almere Stad draagt, net als Zorggroep Almere, het Planetree-label.

(Flevoziekenhuis, 2011) Het is een groot ziekenhuis dat vrijwel alle specialisaties in huis heeft.

Vanwege de blijvende groei van Almere is het ziekenhuis in de periode 2006-2009 met 50.000 m² uitgebreid. (HartmanBouwVisie) Het Flevoziekenhuis kent tal van samenwerkingsvormen met andere ziekenhuizen zoals het AMC, maar vooral ook met Zorggroep Almere en enkele klinieken en revalidatiecentra in en om Almere.

Daarnaast houdt de gemeente zich bezig met verschillende projecten. Een daarvan is 'Handen aan de ploeg', een samenwerking tussen verschillende partijen om uitkeringsgerechtigden aan het werk te krijgen in de zorg. (Zorggroep Almere, 2010)

Agis, onderdeel van Achmea, is een van de zorgverzekeraars in Nederland. Tevens beheert Agis de zorgkantoren in de regio's t Gooi (incl. Almere), Amsterdam, Utrecht en Apeldoorn/Zutphen. Het zorgkantoor is in deze regio's verantwoordelijk voor de uitvoering van de Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten (AWBZ). Dat houdt in dat Agis met lokale zorgaanbieders afspraken maakt over de te verlenen zorg. Daarnaast kennen zij ZorgZwaartePakketten (ZZP's), het Persoonsgebonden Budget (PGB) en de Vergoedingsregeling Persoonlijke Zorg (VPZ) toe. (Agis Zorgverzekeringen, 2012)

Zorggroep Almere heeft als Calibris-erkend leerbedrijf met regelmaat contacten met onderwijsinstellingen uit de regio. De Overloop heeft 10 leerplaatsen, de gezondheidscentra in Almere Haven bij elkaar 3. Naast de eigen leerlingen van de Zorggroep zijn er met enige regelmaat stagiairs van het ROC, Hogeschool Windesheim en de Hogeschool van Amsterdam. Daarnaast draait het programma 'Handen aan de ploeg' nog steeds, een samenwerking tussen de Zorggroep, het Flevoziekenhuis, het ROC en het UWV Werkplein. Al met al worden bij de Zorggroep studenten van niveau 2 tot en met niveau 5 opgeleid. (Cavalini, 2012)

De Overloop maakt gebruik van een grote groep leveranciers voor de meest uiteenlopende diensten. De 'leveranciers' Woonzorg Nederland en Zorggroep Nederland zijn ook gesprekspartners voor de plannen voor De Overloop.

Onderwerp	Leveranciers	Onderwerp	Leveranciers
Complex, apparatuur en onderhoud	Woonzorg Nederland Zorggoed Nederland Arjo M&M Mijnssen Liften BV Besam Mondoor Sweefdeuren Bimo Bouw BV Rion Klaver Drie Bevela Connect Service Donker Dynaf Ecolab Electrolux Feenstra GG&GD Amsterdam Glastotaalbeheer Hemubo Betontechniek Helios Zonwering BV Kapron Wijk & Olthuis van BV	Foodservice	Deli XL Zuivelhoeve Nestle Nederland BV Boermarke Prime Meat Cook's Mate Dr. Oetker Duijnen Holding van BV Seafood Enkco De Steiger Frieslandfoods Top Bakkers Heinz Vishandel Almelo Hoogenboom
		Keukenapparatuur	Rational Rentokil Rhima Nederland BV Frigo Verhagen Horeca Techniek BV Hobeka
Beveiliging	Anker Sloten Wardenburg Beveiliging BV	Kantoorartikelen en apparatuur	OCE Rosenboom All Office Thermopatch BV
ICT voorzieningen	KPN Telecom Ooperon BV Telecom Service groep Technische Unie Stork	Overig	Vrijwilligerscentrale Reclassering Flevoland Sita (afval) Stieglmeyer BV (bedden) King Nederland BV (disposables) Hagedoorn (servies)
Kleding	Katex Lips Textielservice		

Tabel 4.8. Overzicht van leveranciers van De Overloop



Hoofdstuk 5

Communicatie analyse

Zorggroep Almere heeft een communicatieafdeling met 6 medewerkers. Zij zijn verantwoordelijk voor alle interne- en externe communicatie namens de Zorggroep. In principe worden alle communicatiemiddelen ontwikkeld op deze afdeling. De verschillende locaties van de Zorggroep zijn zelf verantwoordelijk voor de interne communicatie op de eigen locatie.

In dit hoofdstuk wordt uiteengezet met welke middelen Zorggroep Almere intern en extern communiceert, en hoe met de in hoofdstuk 4 omschreven wordt gecommuniceerd.

De Zorggroep heeft het communicatiebeleid niet uitgeschreven. Wel is de huisstijl vastgelegd in een document waarin wordt beschreven welke kleuren en lettertypes bij de huisstijl horen, en hoe het logo gebruikt dient te worden. Ook is vastgelegd welke gedragsregels er gelden voor medewerkers die zich op social media begeven.

5.1 Corporate communicatiemiddelen

Alle corporate communicatiemiddelen moeten conform de huisstijl zijn en goedgekeurd zijn door de afdeling Communicatie. Er zijn strikte regels vastgelegd wat betreft de huisstijl. Hierin staat bijvoorbeeld waar het logo gebruikt mag worden en in welke kleuren. In afbeelding 5.1 zijn screenshots van een aantal corporate communicatiemiddelen opgenomen.

5.1.1 Intern

Hieronder worden de communicatiemiddelen toegelicht die voor heel Zorggroep Almere gebruikt worden voor de interne communicatie.

Intranet

Op de homepage van het intranet staan de meest actuele wetenswaardigheden over de organisatie, aankondigingen en agendapunten. Verder is op het intranet alle voor medewerkers relevante informatie verzameld: achtergrondinformatie over de organisatie en de zorgprogramma's, contactgegevens van de verschillende locaties en disciplines, en is er een pagina 'personeelsinformatie' waarop alles staat over bijvoorbeeld introductiedagen, arbeidsvoorwaarden en ziek- en herstelmelden.

Personeelsblad ZAM

Zorggroep Almere Magazine, kortweg ZAM, is het personeelsblad van de Zorggroep. Het wordt vier keer per jaar uitgegeven in een oplage van circa 3500 exemplaren. Anno 2012 draait de dertiende jaargang van het magazine met achtergrondinformatie, wetenswaardigheden en interviews met medewerkers. De verspreiding gaat samen met de salarisstroken. Een kleine groep medewerkers ontvangt ZAM per post.

5.1.2 Extern

Hieronder worden de communicatiemiddelen toegelicht die Zorggroep Almere hanteert voor communicatie met externen.

Website

Op de website www.zorggroep-almere.nl is alle informatie verzameld die nodig is om een goed beeld te krijgen van de Zorggroep. De indeling en werking van de organisatie wordt uitgelicht, alle verschillende locaties en disciplines hebben hun plek op de site gekregen en er is informatie te vinden over vacatures en contactmogelijkheden.

Social media

Zorggroep Almere is actief op verschillende social media. Ze bevindt zich op Facebook, Twitter en YouTube voor het algemene publiek en op LinkedIn voor relaties en collega's. De communicatieafdeling is zich ervan bewust dat collega's van andere afdelingen zich ook privé op social media bevinden. Daarom zijn er gedragsregels opgesteld voor uitlatingen over de Zorggroep.

Digitale nieuwsbrief

Voor geïnteresseerde cliënten en relaties is er een maandelijkse digitale nieuwsbrief met nieuws over de Zorggroep. Momenteel ontvangen naar circa 700 relaties en 4.000 cliënten de nieuwsbrief.

Beeldschermen

In de gezondheidscentra hangen schermen waarop algemene informatie, nieuws en wetenswaardigheden van de locatie en de Zorggroep worden getoond. De communicatieafdeling onderhoudt de getoonde informatie.

Persberichten

Als er binnen Zorggroep Almere iets gebeurt met nieuwswaarde wordt hierover een persbericht gestuurd naar verschillende media. Eventuele persvragen worden opgevangen door de afdeling Communicatie.

Folders

De Zorggroep heeft een serie informatieve folders die op de verschillende locaties aan cliënten gepresenteerd wordt. Onderwerpen van de folders kunnen bijvoorbeeld de locatie zelf zijn, de diensten/het aanbod van een discipline of over bepaalde ziekten of kwaaltjes. De folders zijn ook digitaal beschikbaar en via intranet te bestellen door locaties.

Posters

Zorggroep Almere zet bij de locaties posters in met informatieve en soms wervende doeleinden. Deze worden in de regel opgehangen in de wachtkamers.

Advertenties

Af en toe plaatst Zorggroep Almere een advertentie in een van de plaatselijke huis-aan-huisbladen.

Intranet Zorggroep Almere vrijdag 15 juni 2012

Welkom: Gast **INLOGGEN**

Home Website Zorggroep Almere Editors Zoekterm invullen **ZOEKEN**

Onze organisatie Contact Collega's Personeelsinformatie
Kwaliteit / KZZ Formulieren Zorgprogramma's ABC voor medewerkers

U bent hier: Home

Nieuws

15-06-2012 Klok van de telefooncentrale loopt weer gelijk

donderdag 14 juni

Wil jij een keer in 'Kijk een dag mee met...?'

Heb jij een specialistische functie en wil je daar meer over vertellen? Heb jij een bijzonder project dat je graag aan je collega's mededeelt? Of wil jij jouw collega's laten zien hoe een gemiddelde werkdag verloopt? Geef je dan nu op voor 'Kijk een...'

Lees meer »

14-06-2012 Als zwanger worden niet vanzelf gaat is thema van Mamacafé op 20 juni

13-06-2012 Wat heeft Facilitaire Zaken jou te bieden?

11-06-2012 Start pilot online medewerkerstevredenheidsonderzoek

11-06-2012 Bezoekers dagopvang De Kieklendel genoten van high-tea

11-06-2012 Aandacht voor de Zichtbare Schakel bij Omroep Flevoland

07-06-2012 Aanbieding: 2e kaartje voor voorstelling Next to Normal gratis

07-06-2012 Abvakabo FNV vandaag met actiebus langs onze zorgcentra?

07-06-2012 Bert Groot Roesink neemt deel aan debat Maatschappelijk Vastgoedplein

MEER NIEUWS

Volg de Zorggroep op

Pilot MTO Lees meer »

Ben jij zichtbaar? Fun controleren »

Speerpunten Visiedocument

1. Omgaan met verschillende levensstijlen

2. Individuele regie en eigen kracht

3. Werken in netwerken

4. Zichtbaarheid

5. Gezonde bedrijfsvoering en interne organisatie

Projecten

Zichtbare Schakel

WMO

BigMove-GGZ

MijnGezondheid.net (MGn)

Kijk een dag mee met...

Elsbeth van Driel

Ook in deze rubriek? Archief

ZAM zorggroep • almere • magazine

Zorggroep Almere

CareClowns brengen een vrolijk bezoek aan Polderburen

Oktober 2011

2 Officiële opening Zephyr

3 Bezuizingen houden Zorggroep Almere in de greep

7 CareClowns in Polderburen

8 Almeerse huisartsen in actie tegen korting huisartsenzorg

Zorggroep Almere

ZorggroepAlmere 'Als zwanger worden niet vanzelf gaat' is het thema van het Mamacafé op woensdag 20 juni.
ow.ly/bAVm4
7 hours ago · reply · retweet · favorite

ZorggroepAlmere Komende weken krijgen klanten van gezondheidscentr Vizier en Castrovalva een mailing over de nieuwe webdiensten op zorggroep-almere.nl
yesterday · reply · retweet · favorite

ZorggroepAlmere Vanavond de spannende wedstrijd Nederland-Duitsland. Denkt iedereen (voor wie het van toepassing is) aan het innemen van de medicijnen? ;-)
2 days ago · reply · retweet · favorite

ZorggroepAlmere Tevreden over uw huisarts, fysiotherapeut of andere zorgverlener? U kunt via onze website een compliment geven:
tinyurl.com/cva24e5
3 days ago · reply · retweet · favorite

Join the conversation

lettergrootte + contact **spoednummers** voor medewerkers voor zorgpartners werken bij

Waar bent u naar op zoek?

Home **Gezondheidscentra** Woon- & Zorgcentra Thuiszorg Almer & Cursussen Over ons

Webdiensten inloggen registreren

Afspraak maken >

Herhaalrecepten >

Internetconsult >

Mijn dossier >

Laboratoriumuitslagen >

Fysio Online >

Mijn persoonlijke pagina >

Webshop >

Vind uw hulpverlener

Gezondheidscentrum

Nieuws en actualiteiten nieuwsarchief

Als zwanger worden niet vanzelf gaat is thema Mamacafé 20 juni 15-6-2012. Regelmatig heeft de verloskundige te maken met vrouwen die met behulp van medische ingrepen zwanger zijn geworden. Toch blijkt in de dagelijkse praktijk dat moeders en vrouwen met een kindervens niet...

Longpunt over 'Zelfmanagement' in Flevoziekenhuis 19 juni a.s. 7-6-2012. Op dinsdag 19 juni vindt in het Flevoziekenhuis een Longpunt plaats. Thema is deze keer: 'Zelfmanagement'. Het Longpunt wordt verzorgd door Gijs van der Bijl (huisarts bij Zorggroep Almere) en

Afbeelding 5.1. Voorbeelden van corporate communicatiemiddelen van Zorggroep Almere

5.2 Communicatie in Almere Haven

Voor het voeren van corporate communicatie hebben locaties toestemming nodig van de communicatieafdeling van het hoofdkantoor; binnen eigen muren mogen zij zelf invulling geven aan de communicatie.

5.2.1 De Overloop

Hieronder worden de communicatiemiddelen toegelicht die De Overloop gebruikt voor interne communicatie op locatie. In afbeelding 5.2 zijn screenshots opgenomen van deze middelen.

Digi-Nieuwsbrief medewerkers en vrijwilligers

Maandelijks wordt er een digitale nieuwsbrief gestuurd naar de werk e-mailadressen van de medewerkers van De Overloop. Hierin staat nieuws over De Overloop, een woordje van bijvoorbeeld de zorgmanager of teammanager, verjaardagen en een selectie van Zorggroep-breed nieuws.

Overloop Nieuws

Het Overloop Nieuws is het maandelijkse blad voor de bewoners van De Overloop. Hierin staan onder andere aanbiedingen van Het Winckeltje, verjaardagen en in memoriam, het activiteitenoverzicht, leuke verslagen van medewerkers (de teammanager, hoofd voeding etc.) en een puzzel.

Posters

Er zijn twee soorten posters te vinden op De Overloop: voor medewerkers en voor bewoners. De posters bevatten hoofdzakelijk aankondigingen. De posters voor de medewerkers worden sinds kort per e-mail verspreid om te voorkomen dat bewoners zich aangesproken voelen. De posters voor de bewoners zijn zo veel mogelijk verzameld in de liften.

5.2.2 De Haak, Oost en West

In de gezondheidscentra van Almere Haven zijn vergaderingen en overleggen op verschillende niveaus en in verschillende formaties (bijvoorbeeld per locatie en per discipline) de belangrijkste manier van communiceren. Hieronder worden de communicatiemiddelen toegelicht die De Haak, Oost en West gebruiken voor interne communicatie.

Notulen

In de notulen staan de besproken onderwerpen en afspraken die gemaakt zijn bij de overleggen. Deze worden per locatie rondgestuurd, zodat alle medewerkers op de hoogte zijn.

Posters

Incidenteel worden er posters opgehangen in ruimtes voor personeelsleden. Deze posters gaan bijvoorbeeld over het eerstvolgende teamuitje.

UITNODIGING

voor medewerkers van ZC De Overloop

LUNCHBIJEEENKOMST

Don. 16 februari 2012,
12:30-13:15 uur



Beste medewerkers,

Het OVL managementteam nodigt jullie weer uit voor een lunchbijeenkomst.

Het thema van deze bijeenkomst is:

VALPROTOCOL

Om 12:30 uur worden jullie verwacht in de Torenkamer met broodjes en een kop soep.

Jullie zijn van harte welkom!

Het managementteam OVL

2012 - 03

digitaal-NIEUWSBRIEF Medewerkers & vrijwilligers



Inhoudsopgave

- Voorwoord Zorgmanager
- Nuilenkete
- Regening
- Planten
- Hedenkingsdienst
- Woerdje van Jolanda
- Nieuwe Buren
- Vonlig Koudje van Jolanda
- Feestdagen
- Medewerkers
- Vernuicijfers
- Zorggroep breed nieuws

Voorwoord Zorgmanager

Lente 2012

De zon schijnt als ik dit schrijf. Volgens Gerrit Hiemstra blijft het ook de hele week zonnig. De lente dient zich duidelijk aan. Je kunt aan de bomen zien dat de eerste knoppen beginnen te groeien. Ik verbeeld me zelf dat het al een stukje groener lijkt. Ik weet dan ook bijna zeker dat aan het eind van de week dat het nog groener wordt. Het is mooi om te zien dat bewoners weer na buiten gaan en heerlijk zitten te genieten van de zon en van het ontbotten van de natuur.

Voor wat betreft "De Nieuwbouw" van De Overloop lijkt het ook op de lente. Het lijkt er op dat we binnenkort een contract gaan tekenen met Woonzorg voor nieuwbouw op de plek van De Overloop. Mijn verwachting is dat dit rond 1 mei zal zijn. Dan duurt het nog meer dan een jaar voordat er toestemming is om te bouwen. De zogenaamde bouwvergunning. Vervolgens duurt het nog 1 1/2 jaar voor dat de 1^{ste} fase af is. Er zal waarschijnlijk in 3 fasen gebouwd gaan worden. De bedoeling is dat in de eerste fase het verpleeghuis en een gezondheidscentrum worden gebouwd. De verwachting is dat dit deel medio maart 2015 geopend gaat worden.

Nogmaals dit de zijn de verwachtingen. Als het contract definitief wordt getekend dan zullen er in De Overloop bijeenkomsten worden gehouden. Hierbij zal de planvorming worden toegelicht. Ook zal inzicht worden gegeven hoe we samen met de bewoners en medewerkers verder invulling kunnen geven. Concreet betekent dit dat er verschillende werkgroepen worden benoemd die meedenken over de inrichting van De Nieuwe Overloop.

Ook bij De Kiekenhof ontwikkelingen. Samen met Woonzorg gaan we bekijken hoe we De Kiekenhof geschikt kunnen maken voor de toekomst. De verwachting is dat we op termijn geen bewoners met een ZPP 1 en 2 mogen inhuizen. Er is zelf sprake van dat dit vanaf 2014 ook gaat gelden voor ZPP 3 en mogelijk 4. Zaken die zeker worden opgepakt is de klimaatbeheersing en een beter gebruik kunnen maken van de tuin. Het spreekt voor zich dat ook de bewoners en medewerkers worden gevraagd om mee te denken.

Het wordt lente. En misschien een hele mooi zomer.

Engelke Degenhart
Zorgmanager



1

Overloop

Nieuws



Het Overloop Nieuws is een maandblad voor bewoners en aanleunbewoners van Zorgcentrum De Overloop 7^{de} jaargang, 1^{ste} editie



INLEVEREN KOPIJ
Kopij voor het volgende *OverloopNieuws* kunt u tot en met **dinsdag 22 mei** mondeling of schriftelijk inleveren bij de receptie. Mailen kan ook. Het emailadres is: redactie.overloop@zorggroep-almere.nl

De Redactie



SPREKUREN

In de erker naast de receptie:

Beter Horen

Hoortoestellen
Dinsdag 15.00-16.30 uur
(Ronald Capella)

Ergotherapie:

Maartje Mast voor de verpleeghuisbewoners.
Mariëtte Stoelingsa voor de verzorgingshuisbewoners. Een verwijzing van de huisarts is noodzakelijk.

Bankzaken:

Vroensdag: 11.00-12.00 uur
bij de receptie
Alleen voor mensen met een zakgeldregeling

AANBIEDINGEN MEI

HET WINCKELTJE

Week 18
Blikje fruitmix/mint bonbons
van € 1,35 voor € 1,21

Week 19
Dove zeep blokken
van € 2,09 voor € 1,88

Week 20
Pranlé chocolade reep
van € 1,25 voor € 1,12

Week 21
Verkade Nizza koekjes
van € 1,09 voor € 0,98

Week 22
Crocky chips 30 gr.
Paprika/natuur
Van € 0,32 voor € 0,28

Mei 2012
2

Overloop

Nieuws



JARIG IN MEI:

03-05 Mw. Welsch, w. 52
07-05 Mw. v. Vaardhuizen, w.79
12-05 Mw. v. Ravenswaai, w.124
17-05 Mw. Remmers, w. 74
22-05 Dhr. Bijkerk, w. 57
31-05 Mw. Hijdersom, w. 101

Van harte gefeliciteerd



MUTATIES BEWONERS

Inhuizing:

Dhr. Farenhorst, w. 127
Mw. Saarloos, w. 50
Mw. Huijgen, w. 121

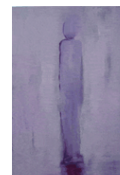
Welkom

IN MEMORIAM:

28-03 Mw. Lucassé, w.127
03-04 Mw. Henneman, w.142
11-04 Mw. Ottevangel, w.125
22-04 Mw. van Petten, w. 92
25-04 Mw. Linnekamp, w. 109

Het is nooit voorbij

.....en toch steeds weer
zullen we je tegen komen.
Zeg nooit: "het is voorbij"
Slechts je lichaam werd ons
ontnomen
niet wat je was en ook niet
wat je zei.....



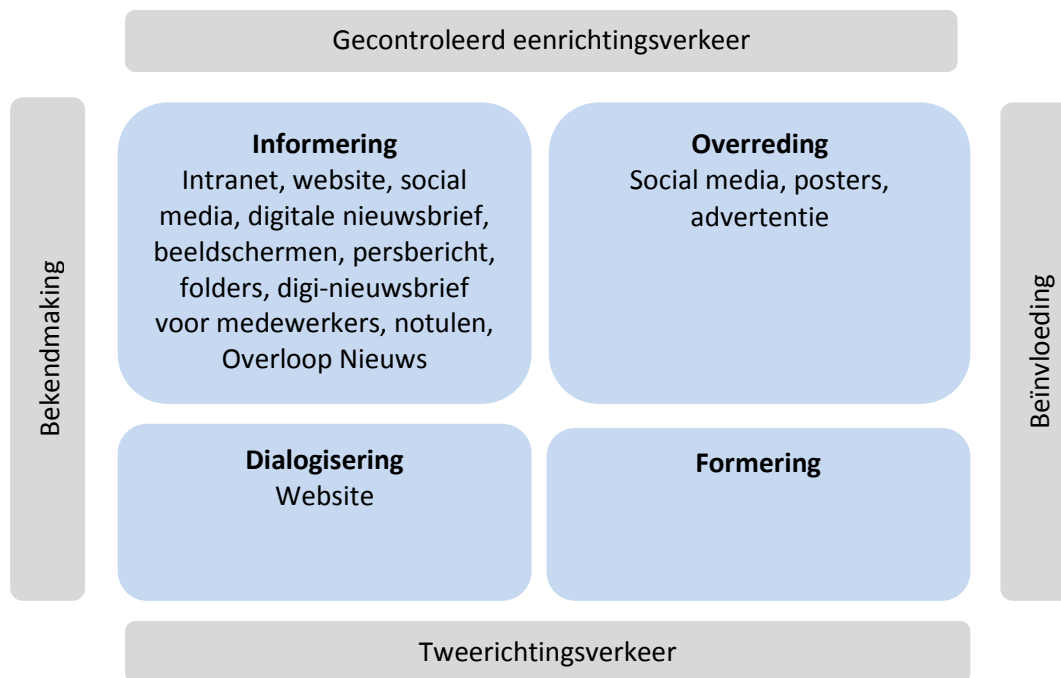
Mei 2012
3

Afbeelding 5.2. Voorbeelden van communicatiemiddelen van De Overloop

4.3 Communicatiekruispunt

Het communicatiekruispunt is een model waarmee de manier van communiceren getypeerd kan worden. Het model kent twee dimensies: eenrichtingsverkeer versus tweerichtingsverkeer en bekendmaking versus beïnvloeding. Door de dimensies te combineren ontstaan vier kwadranten die voor de basiscommunicatiestrategieën staan:

- Informeren: eenzijdige voorlichtingsstrategie om menings- en besluitvorming bij de ontvanger mogelijk te maken;
- Overreden: moet leiden tot het bereiken van de doelen van de zender;
- Dialogiseren: informatie uitwisselen middels gesprek tussen zender en ontvanger;
- Formeren: gesprek tussen zender en ontvanger dient te resulteren in overeenstemming. (Van Osch & Van Doorn, 2006)



Afbeelding 5.3 Het communicatiekruispunt van Van Ruler (Van Osch & Van Doorn, 2006)

In afbeelding 5.3 is het communicatiekruispunt weergegeven, met daarin de communicatiemiddelen van Zorggroep Almere. Hierin is te zien dat de middelen erg gericht zijn op eenrichtingsverkeer. De Zorggroep is veel bezig met de doelgroepen goed te informeren en op de hoogte te houden. Met een aantal middelen wordt ook getracht een reactie aan de doelgroep te ontlokken (overreding), bijvoorbeeld bij wervingacties voor personeel of het aantrekken van nieuwe cliënten.

Voor tweerichtingsverkeer worden weinig middelen gebruikt. Op de website is wel een zekere interactie middels het internetconsult. De dialoog komt wel veel voor in de organisatie, maar dan in de vorm van persoonlijk contact (vergaderingen, huisartsbezoek etc.). Social media zijn ook zeer geschikt voor het voeren van dialoog maar de Zorggroep zet deze middelen vooral in voor informeren en overreden.

5.4 Communiceren met doelgroepen

In paragraaf 4.3 zijn de doelgroepen voor het communicatievraagstuk van de nieuwe Overloop beschreven. Hieronder wordt gekeken naar welke middelen de Zorggroep normaliter gebruikt om deze doelgroepen te bereiken, en welke media deze doelgroepen zelf veel gebruiken.

5.4.1 Communicatietoepassing Zorggroep Almere

In onderstaande tabellen is voor elke doelgroep weergegeven via welke kanalen zij door Zorggroep Almere en in het bijzonder De Overloop benaderd worden. In tabel 5.1 is dit voor de interne doelgroepen gedaan, in tabel 5.2 voor de externe doelgroepen.

	Social media				E-mail	Website / intranet	ZAM	Digi-nieuwsbrief	Overloop Nieuws	Posters			Bijeenkomsten met management	Persoonlijk contact / geen specifiek medium
	Facebook	Twitter	YouTube	LinkedIn										
Personeel	•	•	•	•	•	•	•	•		•			•	
Vrijwilligers	•	•	•	•	•	•	•	•					•	
Bewoners									•	•				
OR													•	
Cliëntenraad													•	

Tabel 5.1. Matrix interne doelgroepen en communicatiemiddelen

	Social media				E-mail / nieuwsbrief	Website	Beeldschermen	Persberichten	Folders	Advertenties	Posters		Bijeenkomsten met management	Persoonlijk contact / geen specifiek medium
	Facebook	Twitter	YouTube	LinkedIn										
Cliënten	•	•	•			•	•		•	•	•			
Familie/contactpers.	•	•	•			•							•	
Omwonenden	•	•	•			•				•				
Pers	•	•	•	•	•	•		•						
IGZ				•	•								•	
Flevoziekenhuis				•	•								•	
Vakbonden				•	•								•	
Gemeente				•	•								•	
Agis/Achmea				•	•								•	
Onderwijsinstellingen				•										•
Leveranciers				•										•

Tabel 5.2 Matrix externe doelgroepen en communicatiemiddelen

5.4.2 Mediagebruik doelgroepen

Om uiteindelijk te kunnen bepalen welke communicatiemiddelen ingezet dienen te worden voor elke doelgroep is het handig te weten welke media zij gebruiken. Vanwege de omvang en diversiteit van de doelgroepen was het niet mogelijk een representatief eigen onderzoek op te zetten naar hun mediagebruik. Maar op basis van eerdere onderzoeken en bestaande gegevens valt een goede inschatting te maken.

In paragraaf 3.2 zijn de kenmerken van de omwonenden weergegeven. Daar is te zien dat er in Almere Haven relatief mensen met lage inkomens wonen. De wijk De Velden is daarbij een uitzondering; daar wonen hoofdzakelijk mensen met een hoog inkomen. Daarbij is het stadsdeel aan het vergrijzen. De gemeente probeert wel steeds meer jongeren naar Haven te trekken.

Uit een onderzoek van een studente aan de Wageningen Universiteit en Research naar mediagebruik in Nederland blijkt dat:

- Televisie het meest wordt bekeken door laagopgeleiden/lage inkomens en ouderen;
- Radio het meest wordt beluisterd door laagopgeleiden;
- Kranten het meest worden gelezen door hoogopgeleiden/hoge inkomens, ouderen en mannen;
- Internet het meest wordt gebruikt door hoogopgeleiden/hoge inkomens en jongeren. (Koetsier, 2010)

Daarnaast heeft de Gemeente Almere onderzoek gedaan naar het gebruik van lokale media. Daaruit blijkt dat de Almeerse inwoners zeer vaak kranten en huis-aan-huisbladen lezen. Televisie en internet worden ook regelmatig geraadpleegd voor lokaal nieuws; radio is het minst populair. Vooral jongeren kijken veel op het internet. TV Omroep Flevoland is de meest bekeken lokale tv-zender, StadsTV wordt vooral veel door ouderen bekeken. Hoe hoger de leeftijd en hoe langer men in Almere woont, hoe meer men het lokale nieuws bijhoudt. (Gemeente Almere, 2011)

Over het algemeen kan gesteld worden dat ouderen meer gebruik maken van traditionele media. Jongeren daarentegen volgen de laatste trends, bevinden zich veel op internet en social media, gebruiken internet veel met de mobiele telefoon waarop veelal apps (programmaatjes) geïnstalleerd zijn. Ze maken gebruik van QR-codes (snelcodes die gescand kunnen worden met een bepaalde app) en staan open voor originele, interactieve en crossmediale concepten.



Hoofdstuk 6

Conclusie



In de hoofdstukken 3, 4 en 5 zijn de resultaten van het desk- en fieldresearch weergegeven. Hieronder worden de uitkomsten van het onderzoek gekoppeld aan de vraagstelling uit hoofdstuk 1. Deze bestond uit een hoofdvraag en enkele deelvragen voor het communicatieplan. Voorafgaand aan het beantwoorden van deze vragen was een algemene beschrijving van de organisatie gewenst.

Zorggroep Almere is met bijna 2600 medewerkers grootste werkgever en met bijna 167.000 cliënten ook de grootste zorgaanbieder in Almere. Vanuit 23 gezondheidscentra, 7 woonzorgcentra en 1 centrum voor verpleeghuiszorg worden meerdere disciplines aangeboden. De organisatie profileert zich middels een mensgerichte aanpak en laat dat zien door de principes van Planetree, een stichting die zich inzet voor een mensgerichte benadering in de zorg, te hanteren.

Deelvraag: Hoe ziet het nieuwbouwproject (de fasering) eruit?

Een van de woonzorgcentra is De Overloop. Het oudste verzorgingstehuis van de stad vertoont sporen en verval en kan de toekomstige zorgvraag niet aan. Daarbij werkt de Zorggroep sinds 2010 aan het distributiemodel, een model dat een herinrichting van zorgverlening in Almere teweeg brengt. Dit houdt onder andere in dat stadsdeel Almere Haven terug zal moeten naar twee gezondheidscentra. De plannen voor de nieuwe Overloop maken onderdeel uit van de implementatie van het distributiemodel.

Het ontwerp voor de nieuwe Overloop is opgesplitst in twee fasen. Per fase zal een helft van De Overloop gesloopt worden, en zal op de lege plek direct een nieuw gebouw komen te staan. Door de opsplitsing in fasen is het mogelijk dat zowel het personeel als de bewoners gedurende de sloop- en bouwperiode in De Overloop blijft werken en wonen. Het totale project zal naar schatting 52 maanden duren.

Deelvraag: Met wie moet er gecommuniceerd worden? Waarom moeten deze doelgroepen benaderd worden?

Voor het nieuwbouwproject van De Overloop zijn enkele doelgroepen te onderscheiden die in meer of mindere mate op de hoogte gehouden moeten worden. Deze zijn onder te verdelen in interne en externe doelgroepen:

De interne doelgroepen bestaan uit medewerkers en bewoners van De Overloop. De plannen voor het woonzorgcentrum houden in dat er voor deze groepen veel zal veranderen in hun werk- en woonomgeving. Hun dagelijks leven zal er anders uit gaan zien, en daarom is het belangrijk deze groepen op de hoogte te houden.

De externe doelgroepen bestaan onder andere uit familie van de bewoners van De Overloop en de cliënten van de gezondheidscentra in Almere Haven. Zij bezoeken zo nu en dan (de een meer als de ander) De Overloop, De Haak, Oost of West. De toekomstplannen hebben invloed op deze bezoeken, en voor de familie ook op de situatie van hun vader/moeder/oom/tante/opa/oma. Verder bestaan de externe doelgroepen uit omwonenden, de pers, samenwerkingspartners, overheidsinstanties en belangenbehartigers. Deze groepen zijn allemaal op een andere manier gerelateerd aan De Overloop. Uit nieuwsgierigheid of uit angst voor veranderingen in hun omgeving of positie zullen zij geïnteresseerd zijn in de plannen.

Deelvraag: Welke bestaande (communicatie)middelen worden voor de uitvoering van het communicatieplan beschikbaar gesteld?

Alle bestaande communicatiemiddelen zouden voor het project gebruikt mogen worden. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen corporate communicatiemiddelen die door de communicatieafdeling volgens de huisstijl ontwikkeld worden, en de communicatiemiddelen die op de locaties worden ingezet voor eigen communicatie.

De communicatieafdeling zet voor interne communicatie het intranet en personeelsblad ZAM in. Voor externe communicatie gebruiken zij de website, social media, een digitale nieuwsbrief, beeldschermen, persberichten, folders en advertenties.

De gezondheidscentra in Almere Haven (De Haak, Oost en West) gebruiken notulen en posters voor interne communicatie. Woonzorgcentrum De Overloop zet een digi-nieuwsbrief, het Overloop Nieuws en eveneens posters in.

Hoofdvraag: Op welke manier en met inzet van welke middelen kan er het beste over het nieuwbouwproject van woonzorgcentrum De Overloop gecommuniceerd worden?

Om hier een goed antwoord op te kunnen geven moeten de doelgroepen aan communicatiedoelstellingen worden gekoppeld. In het communicatieplan zullen deze doelstellingen bepaald worden, en zal een advies uitgebracht worden voor een strategie en de daarbij passende communicatiemiddelen.

Bronnen

ABVAKABO FNV. (sd). *Diensten*. Opgeroepen op mei 2012, van ABVAKABO FNV: www.abvakabofnv.nl/diensten

ag NOVA architecten. (2012). *De nieuwe Overloop - Vlekkenplan*. Amersfoort.
ag NOVA architecten. (2009, 13 oktober). *De Nieuwe Overloop*. Opgeroepen op 7 juni, 2012, van Agnova: <http://www.agnova.nl/blog/?p=496>

Agis Zorgverzekeringen. (2012, 7 mei). *Agis Zorgkantoren*. Opgeroepen in mei 2012, van Agis Zorgkantoren: www.agiszorgkantoren.nl

Braas, C., Van Couwelaar, R., & Kat, J. (2006). *Rapporteren*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers bv.

Calibris. (sd). *Zoeken naar erkende leerbedrijven*. Opgeroepen in mei 2012, van Kenniscentrum Calibris: www.calibris.nl

Degenhart, E., Geurtsen, N., & Van der Heijden, W. (2009, 16 maart). Projectstructuur Overloop/Haak.
Degenhart, E., Geurtsen, N., & Van der Heijden, W. (2012). *Samen verantwoordelijk voor Almere Haven, 'Eenheid en verscheidenheid'*. Almere: Zorggroep Almere.

Flevoziekenhuis. (2011, 2 augustus). *Organisatie*. Opgeroepen in mei 2012, van Flevoziekenhuis: www.flevoziekenhuis.nl/organisatie

Garssen, J., & Harmsen, C. (2011, 11 juli). *Ouderen wonen steeds langer zelfstandig*. Opgeroepen in mei 2012, van CBS: [www.cbs.nl/nl-nl-menu/themas/bevolking/publicaties/artikelen/archief/2011/2011-3434-wm.htm](http://www.cbs.nl/nl-nl/menu/themas/bevolking/publicaties/artikelen/archief/2011/2011-3434-wm.htm)

Gemeente Almere. (2012, 2 april). *Aantal inwoners gemeente Almere*. Opgeroepen in april 2012, van Almere.nl: www.almere.nl/de_stad/actueel/feiten_en_cijfers/
Gemeente Almere. (2011, 17 mei). *Almere in de peiling 2010*. Opgeroepen in april 2012, van Almere.nl: www.almere.nl/de_stad/actueel/feiten_en_cijfers/
Gemeente Almere. (2011, 17 juni). *Ondernemen en vergunningen*. Opgeroepen in mei 2012, van Almere: www.almere.nl/ondernemen/Vergunningen_ondernemen
Gemeente Almere. (2011). *Sociale Atlas van Almere 2011*. Almere: Gemeente Almere.

GGD Nederland. (2009). *Over GGD Nederland*. Opgeroepen in april 2012, van GGD Nederland: www.ggd-nederland.nl/over-ggd-nederland

HartmanBouwVisie. (sd). *Flevoziekenhuis Almere*. Opgeroepen in mei 2012, van HartmanBouwVisie: www.hartmanbouwvisie.nl/bouwprojecten/gezondheidszorg/almere0.html

Hemming, B. (2009). *Communicatie managen*. Boom Onderwijs.

IGZ. (sd). *Handhavingsinstrumenten*. Opgeroepen in mei 2012, van Inspectie voor de Gezondheidszorg: www.igz.nl/onderwerpen/handhavingsinstrumenten/index.aspx

- Koetsier, R. (2010). *Mediagebruik naar leeftijd, geslacht, opleiding en inkomen*. Wageningen: Wageningen Universiteit en Research Centre.
- Leger des Heils. (sd). *Adressen*. Opgeroepen in april 2012, van Leger des Heils: www.legerdesheils.nl/adressen
- Loonstra, C. (2010). *Praktisch Arbeidsrecht*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Medi-Mere Groep. (sd). *Huisarts in Almere*. Opgeroepen in april/mei 2012, van De Medi-Mere Groep: www.medi-mere.com
- Overheid.nl. (sd). *Wet medezeggenschap cliënten zorginstellingen*. Opgeroepen in mei 2012, van Overheid.nl: wetten.overheid.nl/BWBR0007920/geldigheidsdatum_04-05-2012
- Partij van de Arbeid. (2010). *5 punten voor Almere*. Opgeroepen in april 2012, van Stem PvdA Almere: www.stempvdaalmere.nl
- Partij van de Vrijheid. (2010). *Verkiezingspamflet*. Opgeroepen in april 2012, van PVV Almere: www.pvvalmere.nl
- Planetree Nederland. (2011). *De 12 componenten*. Opgeroepen op 17 maart, 2012, van Planetree: www.planetree.nl/pages/over-planetree/de-12-componenten.php
- Rijksoverheid. (sd). *Wat zijn de bevoegdheden van een cliëntenraad in een zorginstelling?* Opgeroepen in mei 2012, van Rijksoverheid: www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/goed-bestuur-in-de-zorg/vraag-en-antwoord/
- Roosendaal, W. (2011). *Arbeidswetgeving 2011/2012*. Deventer: Kluwer.
- Sanders, G., & Neuijen, B. (2005). *Bedrijfscultuur: Diagnose en beïnvloeding*. Assen: Van Gorcum.
- Spoedpost Almere. (2012). Opgeroepen in april 2012, van Spoedpost Almere: www.spoedpostalmerenl.nl
- Van Horn, F. (2011, oktober). Medewerkerstevredenheidsonderzoek De Overloop - vergelijking 2010-2011.
- Van Osch, D., & Van Doorn, A. (2006). *Communicatiekunde, Inleiding tot het beroep van communicatiekundige*. Boom Onderwijs.
- Vos, M., Otte, J., & Linders, P. (2002). *Communicatie & planning, Het maken van een strategisch communicatieplan*. Utrecht/Zutphen: ThiemeMeulenhoff.
- Vrijgevestigde huisartsen in Almere. (sd). Opgeroepen in april 2012, van Dokter in Almere: www.dokterinalmere.nl
- Woonzorg Nederland. (2012). *Over Woonzorg Nederland*. Opgeroepen in april 2012, van Woonzorg Nederland: www.woonzorg.nl/over_ons

Zorgcentrum De Overloop. (Peildatum: 23 mei 2012). Personele gegevens.
Zorgcentrum De Overloop. (Peildatum: 7 mei 2012). Verjaardagenlijst 2012.

Zorggroep Almere. (2009, november). *Zorggroep Almere: voor welzijn, voor wonen, voor zorg* . Almere.

Zorggroep Almere. (2010, september). *Visiedocument Zorggroep Almere 2010-2015, Goede maat en juiste toon* . Almere.

Zorggroep Almere. (sd). Beeldbank Zorggroep Almere. Almere.

Zorggroep Almere. (2010, 19 juni). *'Handen aan de ploeg' brengt nieuwe lichting werknemers voor de zorg voort*. Opgeroepen in mei 2012, van Zorggroep Almere: www.zorggroep-almere.nl/news/

Zorggroep Almere. (2012). *Missie*. Opgeroepen op 20 maart, 2012, van Zorggroep Almere: www.zorggroep-almere.nl/over_ons/organisatie/missie.php

Zorggroep Almere. (sd). *Onze organisatie*. Opgeroepen in april/mei 2012, van Intranet Zorggroep Almere: intranet.zorggroep-almere.nl/onzeorganisatie

Zorggroep Almere. (2011, april). *Organisatiestructuur*. Opgeroepen in april 2012, van Zorggroep Almere: www.zorggroep-almere.nl/over_ons/organisatie/organisatieschema.php

Zorggroep Almere. (2012, januari 1). Profiel van Zorggroep Almere.

Zorggroep Almere. (sd). *Woonzorgcentrum De Overloop*. Opgeroepen in april 2012, van Zorggroep Almere: www.zorggroep-almere.nl/woon_zorgcentra/ouderenzorg/de_overloop.php

Zorggroep Almere. (2012, maart). *Zorggroep Almere gaat haar eerstelijnszorg anders organiseren en distribueren. ZAM: Zorggroep Almere Magazine* , pp. 2 - 3.

Zorggroep Almere. (2010). *Zorggroep Almere: goede maat en juiste toon, Onze strategische visie op onze toekomst Zorggroep Almere in 2010 - 2015*. Almere.