



Zinzia, met KLEUR op koers

Context

Tegen de achtergrond van onzekere macro-economische ontwikkelingen en een door Kabinet Rutte II ingezet bezuinigingsproces, ondervindt de ouderenzorg intussen de effecten van ingrijpende maatregelen. In aanvulling op een breed pakket hervormingen, ombuigingen en lastenverzwaringen op basis van het lente-, c.q. begrotingsakkoord, zijn verdere maatregelen voor de langdurige zorg vastgelegd in het 'Zorgakkoord'.

De beschreven stelselwijziging zal tot 2018 zijn uitwerking hebben en resulteert structureel in ruim 3,2 miljard minder uitgaven binnen de langdurige-, waaronder ouderenzorg.

Het inperken van mogelijkheden voor intramurale zorg zet hiermee door.

AWBZ wordt kern - AWBZ en hiervoor ligt de nieuwe Wet Langdurige Zorg (WLZ) intussen bij de Eerste Kamer. Nadat ZZZP 1 en 2 vanaf 2013 zijn geëxtramuraliseerd, is dit vanaf 2014 ook het geval voor ZZZP 3. Vanaf 2015 volgt vijftig procent van de categorie ZZZP 4.

De verzorgingshuiszorg is definitief in de gevarenzone terecht gekomen en de eerste verzorgingshuizen sluiten intussen hun deuren.

In deze wetenschap heeft Zinzia Zorggroep in het verslagjaar de (zo goed als) laatste verzorgingshuiscapaciteit met succes weten om te zetten in verpleeghuiszorg.

Betreffende locatie Rumah Kita is zodoende van een gecombineerd verzorgings- en verpleeghuis omgevormd tot een volledige verpleeghuisvoorziening.

Hiermee bevindt Zinzia Zorggroep zich met haar verpleeghuiszorg volledig binnen het toekomstwaardige domein van de nieuwe WLZ. De cliëntpopulatie met een ZZZP 5 en hoger -altijd m.i.v. de functie behandeling- maakt voor Zinzia Zorggroep op dit moment zo'n 90% van de omzet uit.

Naast verpleeghuiszorg realiseert Zinzia op basis van de zorgverzekeringswet (ZVW) ongeveer 10% van de omzet binnen de Geriatrische Revalidatie Zorg (GRZ).

Onder invloed van marktomstandigheden en keuzegedrag van cliënten groeit de GRZ als aandeel van de omzet intussen verder door.

Binnen de GRZ (ambulante vervolgrevalidatie) en nadrukkelijk ook in het kader van de grootschalige extramuralisering van intensieve zorgvormen breidt Zinzia haar behandelaanbod voor de eerstelijns uit.

Gelet op de landelijke ontwikkelingen mag de door Zinzia gekozen product-marktcombinatie als duurzaam worden geduid.

De al eerder ingezette en tot en met 2017 herbevestigde koers stemt daarmee overeen.

Ondanks een goede financiële uitgangspositie en een interne beheersing die in de basis op orde is, heeft Zinzia -wil zij duurzaam gezond de transitie van de langdurige zorg doorstaan-, een uitdagende veranderopgave.

Er is immers een krimp-omgeving en de concurrentiedruk neemt toe.

Binnen deze context heeft Zinzia de ambitie om koploper te zijn. Zinzia wil onderscheidende zorg bieden die door cliënten hoger wordt gewaardeerd dan op dit moment het geval is.

De veranderpotentie van medewerkers is bovendien voor verbetering vatbaar en medewerkers zijn niet meer dan gemiddeld tevreden over aspecten als scholing en leiderschap.

Verslagjaar in vogelvlucht

In voorliggend verslag Raad van Bestuur worden de hoofdlijnen geschetst van de werkzaamheden die in 2013 binnen en vanuit Zinzia zijn uitgevoerd.

De evaluatierapportage over de fusie die in 2009 tot stand is gekomen tussen de stichtingen Rumah Kita en Oranje Nassau's Oord bekrachtigt het beeld van een succesvolle fusie. De lijn van een businesscase volgend, zijn in zowel zorginhoudelijk, financieel als ook cultureel (behoud Indisch Molukse cultuur) opzicht de geformuleerde fusieresultaten behaald. Dit met dank aan alle betrokkenen, die deze fusie op basis van een 'goede chemie' tot een prachtig resultaat hebben weten te maken.

Op deze gezonde basis bleek het in samenspraak met velen binnen de organisatie mogelijk de gekozen focus en koers uit te werken in een aansprekende nieuwe strategie met missie, visie en kernwaarden. Onder de titel 'Ziel en Zakelijkheid - voor een leven met KLEUR' zijn we daarmee in het verslagjaar op pad gegaan.

Daarbij heeft Zinzia de lopende en verwachte bezuinigingen (waaronder 2014 1,25% tariefkorting / 2015 5% korting WLZ) opgevat als belangrijke aanleiding voor het versneld (verder) rationaliseren en verbeteren van werkprocessen en bedrijfsvoering.

Zinziabreed resulteerde dit in uiteenlopende verbeterprogramma's waaraan op basis van een meerjarenplanning uitvoering wordt gegeven.

Zo is in het verslagjaar gestart met de inrichting van een eigen Zinzia Academie. Dit proces is ingezet omdat wij een autoriteit willen zijn op het gebied van professionele en veilige, dus excellente zorg. De Zinzia Academie geldt als kennismakelaar/netwerkfunctie, die gebruik maakt van kennis die zowel binnen als buiten de organisatie voorhanden is. In dit verband is onder meer een nieuwe visie op leren geformuleerd, is gestart met grootschalige e-learning activiteiten en is het werken op basis van competentie management en een gesprekscyclus voorbereid (vervangt het functioneringsgesprek). Dit betekent niet alleen kijken naar wat er wordt gedaan (taakgericht), maar ook aandacht voor de manier waarop het werk wordt verricht en ook het hierin sturen op het blijvend verbeteren van medewerkers. In de gesprekscyclus ligt de nadruk op de ontwikkeling van competenties en op het behalen van zowel persoonlijke, afdelings-, als organisatie doelen. Een 360 graden feedback maakt van de gesprekscyclus deel uit.

Na een fase van introductie en scholing wordt een en ander in 2014 in uitvoering genomen.

Voor de echte verankering van onze visie op eten en drinken bleek daarnaast een bredere visie op facilitaire zaken nodig. Op basis daarvan is in het verslagjaar gestart met een fundamentele herinrichting van het Facilitair Bedrijf. Beoogd wordt een proactief en slim georganiseerd (LEAN) Facilitair Bedrijf waarbij cliënt en interne klant centraal staan. Het gaat over gastvrij en gastgericht, flexibel en efficiënt. In deze nieuwe facilitaire stijl geldt een onderscheid tussen zaken die tot de eigen Zinzia service behoren (front office) en onderdelen (back office) die op regie basis kunnen worden uitgevoerd. Dit Zinzia Facilitair Bedrijf wil in 2017 de hoogste waardering behalen in de landelijke beweging Gastvrijheidszorg met Sterren.

Omdat Zinzia kiest voor een cultuur die blijvend leren stimuleert en daarbij uitgaat van eigenaarschap en constant verbeteren is in 2013 gestart met een structureel programma voor leiderschapsontwikkeling. Deze Management Development (MD) vindt plaats in de vorm van modules voor persoonlijke ontwikkeling, intervisie en onderdelen die in het teken staan van kennisdelen en kennisvermeerdering. Op zowel boven- als onderstromen wordt gestuurd. Dat ook Raad van Bestuur en Management Team deelnemen aan dit programma van leiderschapsontwikkeling spreekt voor zich.

Slimmer en daarmee LEAN-werken is binnen Zinzia Zorggroep een belangrijk thema geworden. Het gaat om het kiezen van werkwijzen die daadwerkelijk waarde toevoegen voor de cliënt en die verspillingen tegengaan. Aan de introductie van leanmanagement is in het kader van het landelijke verbeterprogramma '*In voor zorg*' gewerkt. En wanneer dit tweejarig project begin 2014 zal zijn afgerond wordt leanmanagement structureel opgenomen in de Zinzia werkwijze. Hiertoe zijn onder meer vijf LEAN instrumenten geselecteerd, wordt gewerkt met intern opgeleide leancoaches en maakt leanmanagement onderdeel uit van het MD programma.

Het is mooi om te zien dat lean de kracht en het eigenaarschap van medewerkers versterkt.

Mogelijkheden voor zelforganisatie komen daarmee nadrukkelijk op de Zinzia agenda te staan.

Nauw verbonden met LEAN is het werken volgens de principes van PRESENTIE. Ook daar gaat het om een goede afstemming op dat wat er voor onze cliënt toe doet. Als professional dus niet gewoon je ding doen, maar aansluiten op de behoefte van die kwetsbare oudere. Het brengt ons bij thema's als nabijheid en aandacht, rust, kwetsbaarheid en trouw. Evenals bij LEAN, werken we voor de Zinziabrede invoering van PRESENTIE met een vijftal instrumenten, intern opgeleide presentie trainers en de inbedding van PRESENTIE in het structurele MD-programma.

LEAN en PRESENTIE samen vormen intussen de peilers van dat wat wij in het verslagjaar het 'Zinzia Huis' zijn gaan noemen. Deze vanuit het leanmanagement (Scania) voortgekomen verbeelding van de bedrijfsstrategie als huis, toont ons hoe voor Zinzia de fundering (waarden), inhoud (principes en instrumenten) en het dak (visie en doel van excellente zorg) met elkaar samenhangen. Omdat we ons bewust zijn van het feit dat daarbij naast de professionele ook de informele zorgverleners (mantelzorg en vrijwilligers) een voorname rol spelen, wordt hieraan vanaf 2014 intensief en gericht aandacht besteed.

Zorgveiligheid vormt binnen Zinzia een cruciaal thema. Op basis van onder meer interne audits (beleid 'éffe checken') en regelmatige PRISMA-analyses onder leiding van hiertoe opgeleide medewerkers wordt gewerkt aan voortdurende verbeteringen op het punt van zorg en zorgveiligheid. Wij willen leren van onze fouten en blijven verbeteren, ook op basis van inzichten die de Inspectie voor de Gezondheidszorg ons aanreikt.

Maar omdat we weten dat goed afgestemde en veilige zorg zich niet alleen op basis van protocollen en richtlijnen laat afdwingen, investeren we Zinzia breed in relatiegericht werken en in een cultuur van voortdurende reflectie en (moreel) beraad. Kwaliteit kent zowel harde als zachte elementen. Wij dragen deze visie op kwaliteit uit en verbinden ons op dit punt met landelijke ontwikkelingen en onderzoek (ActiZ programma Vernieuwd Kwaliteitsbewustzijn). Zinzia mag zich daarmee een van de koplopers noemen. Wij dragen landelijk bij aan de zoektocht naar betrouwbare en valide kwaliteitsinformatie. Transparant zijn door zowel te 'tellen als te vertellen'. Er wordt ervaring opgedaan met narratieve vormen van verantwoording en responsieve evaluatiemethoden. En intussen blijven wij graag open over onze prestaties en nemen wij daarom deel aan de landelijke (ActiZ) benchmark met zowel medewerker- als ook cliëntenraadpleging.

Zinzia presteert goed op het thema verzuim. Na jaren van relatief hoge verzuimpercentages blijkt deze trend vanaf 2012 duurzaam te zijn doorbroken. De gedragsgestuurde en organisatiebrede aanpak (*Ziek zijn overkomt je en verzuim is een keuze*) heeft het verzuimpercentage binnen Zinzia Zorggroep intussen onder het landelijk gemiddelde gebracht.

Op het verzuim heeft de professionalisering van onze dienstroosterplanning een gunstig effect gehad. Met het in 2013 in uitvoering genomen centraal roosterbureau en dankzij de geautomatiseerde dienstroosterplanning heeft dit vitale bedrijfsproces intussen een overwegend positief effect op zowel medewerkers, de te verlenen zorg als ook op de kostenbeheersing.

Nadat de Geriatrische RevalidatieZorg (GRZ) per 2013 is overgegaan van de AWBZ naar de Zorgverzekeringswet heeft Zinzia Zorggroep zowel de DBC-gebaseerde werkorganisatie als ook de zorguitvoering verder geoptimaliseerd.

Revalidatiezorg wordt binnen de locaties Oranje Nassau's Oord en De Linge Hof geboden aan de diagnosegroepen CVA, Electief/trauma en aan de categorie Overige.

In de keten zijn diverse afspraken intussen schriftelijk vastgelegd. Zinzia maakt voor haar stuurinformatie als een van de weinigen in het land al enkele jaren gebruik van het zogenaamde GRZ - KOMPAS. Zorgvraag op basis van diagnose en herkomst, zorgaanbod, geleverde zorg en behandelresultaten zijn daarmee inzichtelijk.

We investeren verder in de doorontwikkeling van zorgpaden, het therapeutisch klimaat met standaard behandelplannen, protocollen en richtlijnen, in het toepassen van standaard onderzoek met klinimetrie en in het sturen op evidence. Het Zinzia Behandelcentrum speelt daarin een belangrijk sturende rol. In de voor ons al vanaf 1995 bestaande revalidatiepraktijk is met ingang van het verslagjaar gestart met opname en behandeling op de zaterdag. Ook de ambulante vervolgrevalidatie is als nieuw onderdeel opgenomen in ons GRZ-aanbod. De ligduur wordt hiermee verder aantoonbaar verkort.

Al met al profileert Zinzia zich in de keten steeds nadrukkelijker als GRZ expertisecentrum.

Binnen Zinzia Zorggroep heeft resultaatsturing intussen een serieuze plek ingenomen.

Niet zozeer de inspanning (ik heb mijn best gedaan), maar het resultaat telt.

De planning en control cyclus is in dit verband verder aangescherpt met onder meer een zogenaamde BI-tool (eerste generatie), c.q. dashboard dat is gebaseerd op kritische prestatieindicatoren (KPI).

Voor een systematische risicobeheersing is daarnaast in 2013 een risicoregister in gebruik genomen.

Terwijl Zinzia al enige jaren beschikt over een actuele meerjarenbegroting, wordt voor de inhoudelijk strategische planning nu ook beschikt over een organisatiebrede meerjarenplanning.

Voor vastgoed en terreinen ligt sinds 2012 een strategisch vastgoedbeleid voor.

Bij het opstellen en uitwerken daarvan zijn onder meer Menzis Zorgkantoor en het Waarborgfonds voor de Zorgsector (WfZ) belangrijke partners.

Intussen zijn huisvestingdoelen per locatie verder uitgewerkt. In 2013 heeft daarbij het zwaartepunt gelegen op de locaties Oranje Nassau's Oord en Rumah Kita.

Voor het pg-gebouw van locatie Oranje Nassau's Oord is vervangende nieuwbouw voorgenomen en een programma van eisen is hiervoor opgesteld. Dit is tot stand gekomen op basis van een visie op dementievriendelijk wonen. Voor locatie Rumah Kita worden de huisvestingsdoelen volledig op maat van de verpleeghuiszorg gesneden.

Aan een toekomstwaardige exploitatie van onze landgoederen De Hemelse Berg en Oranje Nassau's Oord wordt actief gewerkt en in goede samenspraak met ondermeer de gemeenten Wageningen en Renkum. Voor de dienstwoningen op landgoed Oranje Nassau's Oord is in 2013 een beleidsvisie vastgesteld.

Binnen Zinzia Zorggroep zijn we gepakt door innovatie en blijvend verbeteren.

Resultaten, risicosturing en eigenaarschap zijn daarbij van belang.

Met ziel en zakelijkheid werken we toe naar die excellente zorg en dienstverlening die onze cliënten toekomt. Zo gaan we voor goud en we gebruiken daarbij ons kompas van KLEUR.

De waarden Kennis, Liefdevol, Eerlijk, Uniek en Resultaat hebben we inmiddels omarmd.

Nog een weg te gaan, maar we zijn met KLEUR op koers!

Karin I. Lieber
Raad van Bestuur