

VOOR EEN LEVEN MET KLEUR



Verder bouwen aan beroepstrots

Inhoudsopgave

Verder bouwen aan beroepstrots.....	4
1 2015 in vogelvlucht.....	5
2 Zinzia Zorggroep: over wie we zijn.....	8
2.1 Profiel van Zinzia	8
2.2 De koers die we volgen	11
2.3 Onze organisatie.....	12
2.4 Focus en werkgebied	13
2.5 Samenwerking	14
2.6 Samenleving	15
2.7 Duurzaam ondernemerschap	16
3 Cliënt, kwaliteit, zorgveiligheid.....	17
3.1 Sturen op kwaliteit en zorgveiligheid	17
3.2 Kwaliteit in relatie tot onze cliënten	18
4 Onze medewerkers	20
4.1 Blijvend leren	20
4.2 LEAN en PRESENTIE	22
4.3 Tevredenheid en gezondheid medewerkers	23
5 Governance en medezeggenschap	25
5.1 Raad van Bestuur	25
5.2 Raad van Toezicht.....	26
5.3 Medezeggenschap van cliënten	27
5.4 Ondernemingsraad	27
6 Bedrijfsvoering.....	28
6.1 Interne beheersing.....	28
6.2 ICT-investeringen	29
6.3 Overige ontwikkelingen	31
7 Vastgoed en terreinen	32
8 Financieel beleid	33
8.1 Algemeen.....	33
8.2 Kengetallen.....	41
8.3 Cijfermatige analyse verslagjaar ten opzichte van vergelijkende cijfers 2014	43
8.4 Cijfermatige analyse verslagjaar ten opzichte van vergelijkende cijfers Begroting 2015 op concernniveau	44
9.1 Jaarrekening	46
9.1.1 Balans per 31 december 2015	47
9.1.2 Resultatenrekening over 2015.....	48
9.1.3 Kasstroomoverzicht	49
9.1.4 Grondslagen van waardering en resultaatbepaling	50
9.1.4.1 Algemeen.....	50
9.1.4.2 Grondslagen van waardering van activa en passiva	51
9.1.4.3 Grondslagen van resultaatbepaling	53
9.1.4.4 Grondslagen van segmentering	54
9.1.4.5 Grondslag kasstroomoverzicht	54

9.1.5	Toelichting op de balans.....	55
9.1.6	Mutatieoverzicht materiële vaste activa.....	64
9.1.7	Mutatieoverzicht financiële vaste activa	65
9.1.8	Overzicht langlopende schulden ultimo 2015.....	66
9.1.9	Toelichting op de resultatenrekening.....	67
9.1.9.1	Gesegmenteerde resultatenrekening over 2015	67
9.1.9.2	Aansluiting totaal resultaat met resultaat segmenten.....	70
9.2	Overige gegevens.....	77
9.2.1	Vaststelling en goedkeuring jaarrekening	78
9.2.2	Statutaire regeling resultaatbestemming	78
9.2.3	Resultaatbestemming.....	78
9.2.4	Gebeurtenissen na balansdatum.....	78
9.2.5	Nevenvestigingen	78
9.2.6	Controleverklaring van de onafhankelijke account.....	78

Verder bouwen aan beroepstrots

Stap voor stap kleurrijk

Voor u ligt het jaarverslag van Zinzia met betrekking tot het jaar 2015. In hoofdlijnen vertelt het u wie we zijn, welke ambities we hebben en natuurlijk welke stappen wij in 2015 hebben gezet naar een kleurrijk leven voor onze cliënten en medewerkers.

Zinzia legt de lat hoog: vanaf 2018 willen wij een koploper zijn. Dat houdt in dat we ons onderscheiden met excellente zorg en daarvoor gewaardeerd worden door cliënten en medewerkers. Dat onze medewerkers met recht trots zijn op hun vak. Dat we persoonlijke aandacht in het onderlinge contact centraal stellen, ruimte bieden voor verdere ontwikkeling van ons personeel en onze organisatie slim inrichten om verspilling tegen te gaan. Onze financiële uitgangspositie en interne beheersing bieden hiertoe voldoende aanknopingspunten. Ondertussen volgen wij nauwgezet onze voortdurend veranderende omgeving, zodat we optimaal kunnen inspelen op de kansen en mogelijkheden die er liggen.

In 2015 werkten wij met ziel en zakelijkheid toe naar die excellente zorg en dienstverlening die onze cliënten toekomt. Daarbij sloegen we een stevige basis voor meer eigenaarschap en ontwikkeling van medewerkers, met beroepstrots als uiteindelijk resultaat. Kortom: stap voor stap op weg naar een kleurrijk leven!

Karin I. Lieber
Raad van Bestuur



1 2015 in vogelvlucht

Zinzia Zorggroep wil met excellente zorg bijdragen aan een leven met kleur. Wij bieden zowel langdurige zorg ('care') als kortdurende en een op herstel gerichte zorg ('cure'). In de caresector heeft in 2014 een breed pakket aan landelijke hervormingen, ombuigingen en lastenverzwaringen veel teweeggebracht, ook bij Zinzia. De gevolgen van deze veranderingen zullen nog tot in 2018 merkbaar zijn. Ondertussen blijft onze ambitie – een leven met kleur – natuurlijk gewoon staan. In vogelvlucht nemen we u hieronder mee langs een aantal aansprekende stappen op weg hiernaartoe. In voorliggend jaarverslag leest u hierover meer.

Verzorgingshuiszorg tijtjds afgebouwd

Met de overgang per 2015 van de Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten (AWBZ) naar de nieuwe Wet langdurige zorg (Wlz) is de financiering voor verzorgingshuiszorg verdwenen. Zinzia heeft een restant verzorgingshuiszorg tijtjds weten om te vormen tot verpleeghuiszorg. Dit geldt voor alle vier locaties – De Lingehof, De Rijnhof, Oranje Nassau's Oord en Rumah Kita. Zinzia bevindt zich daarmee met circa 90% van de omzet binnen het 'toekomstwaardige domein' van de nieuwe Wlz. Dit is het onderdeel care binnen ons productportfolio.

Geriatrische revalidatiezorg groeit nog steeds

Met de geriatrische revalidatiezorg (GRZ) is Zinzia al vele jaren een actieve speler op het gebied van kortdurende en op herstel gerichte zorg voor ouderen. De GRZ wordt op basis van de Zorgverzekeringswet (Zvw) geboden en valt daarmee binnen het cure-deel van ons portfolio. Als gevolg van marktomstandigheden en het keuzegedrag van cliënten groeit het aandeel van de GRZ binnen de omzet van Zinzia. Binnen het domein van de GRZ breiden wij ons op herstel gerichte behandelaanbod voor de eerste lijn (ambulante vervolgrevalidatie) uit.

Koplopers ambitie laat voorzichtig eerste resultaat zien

Zinzia wil onderscheidende zorg bieden die zowel cliënten als medewerkers hoger waardeerden dan gemiddeld in de sector. Zo wil Zinzia een autoriteit zijn op het gebied van professionele, veilige excellente zorg. Op dit moment:

- bevinden we ons midden in het transitieproces dat we hiervoor doorlopen;
- hebben wij onze bestaande kopgroep positie (A-score) voor het thema bedrijfsvoering in de Benchmark in de Zorg 2014 van ActiZ verder weten te verstevigen;
- bevinden het cliënten- en het medewerkers oordeel zich – met een positieve trend – in de middengroep (B-score).

De benchmarkresultaten bieden concrete aanknopingspunten om onze koplopers ambitie daadwerkelijk te realiseren, zo stelt onze controlerend accountant.

Mijn leven, mijn zorgleefplan

In 2015 is een vervolg gegeven aan de in 2014 gestarte invoering van het Elektronisch Cliëntendossier (ECD) en de actualisatie van het multidisciplinair werken.

In het voorjaar heeft de nadruk gelegen op invoering van het digitale behandeldossier (Ysis) Zinziabreed. Ten aanzien van het woonzorgdossier is medio 2015 besloten om te gaan werken met het pakket ONS van de firma Nedap. Eind 2015 is gestart met de uitrol op koploperafdelingen. Naar

verwachting zal begin juni 2016 de implementatie afgerond kunnen worden inclusief de koppeling met Ysis. Door de koppeling wordt de permanente geautomatiseerde uitwisseling van data tussen ONS en Ysis geborgd.

Het resultaat van de actualisatie van het multidisciplinair werken is een zorgleefplan waarvan de cliënt eigenaar is. Mijn leven, mijn zorgleefplan.

Belangrijker rol voor informele zorg

Wij zijn ons ervan bewust dat, naast professionals, ook vrijwilligers en mantelzorgers een voorname rol spelen in de zorg voor onze cliënten. Vanaf 2014 besteden we hier intensief en gericht aandacht aan. Dankzij een externe subsidie voor een periode van twee jaar konden we een projectleider aanstellen die zich hier specifiek mee bezig heeft gehouden. Het project is in 2015 nagenoeg afgerond. Professionals, mantelzorgers en vrijwilligers werken steeds beter met elkaar samen binnen de Gouden Driehoek. Ook na afloop van het project blijft Zinzia focussen op dit samenspel.

Zorgveiligheid en kwaliteit

Als het gaat om kwaliteit vormt zorgveiligheid voor Zinzia een cruciaal thema. De basis moet op orde zijn met onder meer interne audits verbeteren wij ons voortdurend cyclisch op het punt van zorg en zorgveiligheid. Wij willen leren van onze fouten en ons blijven verbeteren, ook op basis van inzichten die de Inspectie voor de Gezondheidszorg ons aanreikt. In 2015 heeft er een externe audit plaatsgevonden door *Certificatie in de Zorg*, Zinzia heeft naar aanleiding daarvan het ISO-9001-2015 kwaliteitscertificaat ontvangen.

Ook bij ons moet het efficiënter

Landelijke ontwikkelingen gaven ons een extra impuls om de werkprocessen en bedrijfsvoering versneld verder te verbeteren en efficiënter te maken. Zinziabreed wordt een reeks verbeterprogramma's uitgevoerd, binnen zowel de zorg als de ondersteunende diensten. Er is een speciaal 'routeplan' opgesteld aan de hand waarvan de organisatieontwikkeling zich voortzet. Belangrijk uitgangspunt daarbij is het aanbrengen van onderscheid tussen het care- en het cure-deel van de zorg die Zinzia biedt. Daarnaast verminderen we het aantal leidinggevenden op elk niveau, ook binnen het MT. Zinzia heeft op dit vlak grote stappen gemaakt.

Van LEAN werken hebben wij een punt gemaakt

Zinzia kiest voor werkwijzen die daadwerkelijk waarde toevoegen voor de cliënt en die verspillingen tegengaan. Vanuit het landelijke verbeterprogramma 'In voor zorg' hebben we gewerkt aan LEAN management. Inmiddels is LEAN management structureel opgenomen in de Zinzia-werkwijze, met (inmiddels 23) intern opgeleide leancoaches en vijf LEAN-instrumenten.

Aansluiten bij de kwetsbare oudere is de gouden draad in ons handelen

Bij Zinzia werken we volgens de principes van PRESENTIE, waarbij het erom gaat aan te sluiten bij en af te stemmen op datgene wat er voor de cliënt echt toe doet. Als professional kun je niet gewoon je 'ding' doen, maar sluit je aan bij de behoefte van de kwetsbare oudere. Dit is de gouden draad in ons handelen. Ook op dit vlak werken wij met intern opgeleide presentietrainers.

Zinzia Academie helpt ons leren

In 2015 is de digitale leeromgeving van onze eigen Zinzia Academie met succes van start gegaan. De Zinzia Academie biedt sinds begin 2015 een breed en overzichtelijk aanbod van leeractiviteiten per functiegroep aan. Hierdoor krijgen we meer en beter zicht op de kwalitatieve ontwikkeling van onze medewerkers. Intussen heeft al zo'n 80% van de medewerkers rondom de cliënt een leertraject afgerond.

We investeren breed in leiderschap

Zinzia kiest voor een cultuur die blijvend leren stimuleert en gaat daarbij uit van eigenaarschap en constant verbeteren. Het structureel programma voor leiderschapsontwikkeling, dat we vanaf 2013 volgen, krijgt intussen een vervolg in een Zinzia breed programma voor Team- en Talentontwikkeling.

Herinrichting facilitair bedrijf maakt weg vrij voor gastvrijheidszorg met sterren

Sinds 2013 werken we aan een fundamentele herinrichting van het Facilitair Bedrijf. In 2015 hebben we intensief verder gewerkt aan een proactief en slim georganiseerd (LEAN) Facilitair Bedrijf, waarbij cliënt en interne klant centraal staan. Het gaat hierbij over gastvrij en gastgericht, flexibel en efficiënt.

Ons doel is dat Zinzia in 2017 de hoogste waardering behaalt in de landelijke verkiezing Gastvrijheidzorg met Sterren. Dit is niet alleen een opgave voor het Facilitair Bedrijf, maar geldt als uitdaging voor heel Zinzia.

Verzuim

De visie op verzuim “ziekte overkomt je, verzuim is een keuze” hebben we binnen Zinzia volop geïmplementeerd. In 2015 hebben we een aanbestedingstraject gehad met een aantal arbodiensten. De keuze voor Novia/Perspectief is gemaakt op basis van het werken vanuit dezelfde visie. Ondanks alle inspanningen is –in lijn met landelijke ontwikkelingen in de sector- het verzuim binnen Zinzia in 2015 gestegen. Het verzuimpercentage voor heel Zinzia is 6,1%.

Sturen op resultaat nog verder uitbouwen

Binnen Zinzia Zorggroep heeft resultaatsturing intussen een serieuze plek ingenomen. Niet zozeer de inspanning (‘ik heb mijn best gedaan’), maar het resultaat telt. De hiertoe in de planning en control cyclus gebruikte BI-tool (een dashboard gebaseerd op kritische prestatie-indicatoren) is in 2015 verder geprofessionaliseerd en gedigitaliseerd. Om de kwaliteit, tijdigheid en betrouwbaarheid van haar interne informatievoorziening verder te verbeteren is medio 2015 besloten tot de aanschaf van een volwaardige BI-applicatie. Deze zal in de loop van 2016 beschikbaar komen.

Verbinden door betere communicatie en informatie

Vanwege het zeer grote belang van goede en betrouwbare cliëntkeuze-informatie investeren wij voortdurend in onze communicatie-uitingen. Zo is in 2014 een scherpere positionering gekozen die de meerwaarde van Zinzia’s onderdelen extern onderstreept. In lijn met deze keuze hebben we een eigentijdse, passende huisstijl en vraaggerichte nieuwe website ontwikkeld. Op www.zinzia.nl is ook ZorgkaartNederland.nl te benaderen om een mening te geven over Zinzia. Via social media en vergelijkingssites zoekt Zinzia Zorggroep de interactie met het publiek.

Verbinding met medewerkers

Op het gebied van interne communicatie hebben we in 2014 een aanzienlijke stap vooruit gezet door een Zinzia-portal voor medewerkers en cliëntenraadsleden als intranet open te stellen. Zo kunnen we vrijwilligers en externe stakeholders intensiever informeren.

De communicatie en informatie-uitwisseling tussen teams en medewerkers is sterk verbeterd (via groepen en communities, blogs, social chat en het delen van documenten). Dankzij nieuwsbrieven en sjablonen hebben medewerkers meer regie gekregen over hun communicatie. Het intranet wordt ook gebruikt voor nieuws, branding, vacatures, polls, medewerker profielen, etc.

PAR

Wij zetten in op meer kwaliteit en ruimte voor onze professionals. Zo zijn we in 2015 van start gegaan met een Professionele Advies Raad (PAR). De PAR adviseert de Raad van Bestuur over beroepsinhoud en beroepsontwikkeling. In het kader van het programma 'Duurzame inzetbaarheid van professionals' heeft Zinzia hiervoor een Europese subsidie (ESF) toegekend gekregen. In 2015 zijn de leden voor de PAR geworven en is de PAR van start gegaan. De PAR heeft in 2015 2 waardevolle adviezen uitgebracht aan de Raad van Bestuur.

Scherpe blik op vastgoed en landgoed

Binnen het strategisch vastgoedbeleid (2012) zijn de huisvestingdoelen per locatie uitgewerkt en in uitvoering genomen. In het oog springt de voorbereiding voor de vervangende nieuwbouw van het pgbouww van Oranje Nassau's Oord. Met trots kunnen we zeggen dat het gerenommeerde architectenbureau Mecanoo het ontwerp maakte op basis van onze visie op dementievriendelijk wonen. Eind 2015 hebben we het bericht ontvangen dat de financiering rond is. Op basis daarvan kan de bouw in 2016 van start gaan.

Klantbureau

In 2015 heeft Zinzia een nieuwe visie op de front-officefunctie van Zinzia, het klantbureau ontwikkeld en vastgesteld. De doelstelling is dat Zinzia zich nog meer richt op de klantvraag, wensen en behoefte aan (flexibele) zorg en service en dienstverlening zowel voor als na verhuizing binnen Zinzia. In 2017 zal dit een vervolg krijgen onder leiding van de nieuwe functionaris Hoofd klantbureau.



2 Zinzia Zorggroep: over wie we zijn

Zinzia Zorggroep ondersteunt oudere mensen met dementie en/of lichamelijke klachten. Daarbij gaat het altijd om complexe, intensieve zorg, waarvoor specifieke deskundigheid nodig is. Wij geloven in de eigenheid van mensen, los van de zorg: eigen gewoontes, eigen bijzonderheden en eigen dromen. Radicaal mensgericht werken. Vanuit dat perspectief willen wij de omstandigheden creëren waarbinnen de cliënt - en niet het systeem- het middelpunt van ons handelen vormt.

Dat is wat het leven kleur geeft. Zo'n kleine 1.000 betrokken medewerkers en ruim 500 enthousiaste vrijwilligers bieden zorg voor een leven met kleur.

2.1 Profiel van Zinzia

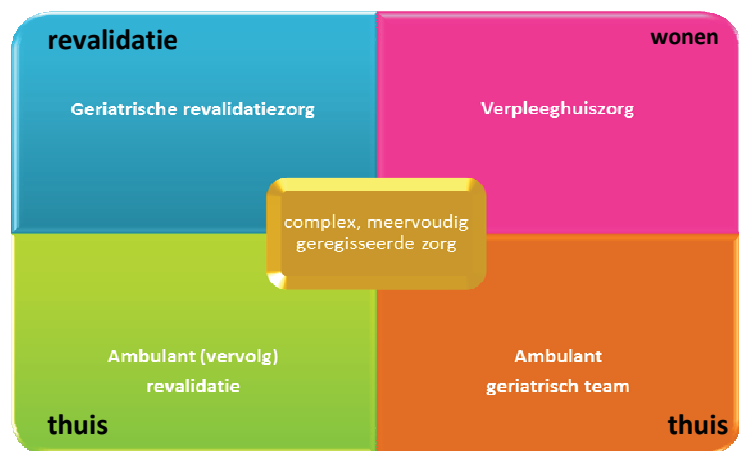
Zinzia biedt langdurige (verpleeghuis), hospicezorg, dagbehandeling, specialistische zorg thuis en kortdurende op herstel gerichte zorg, waarvan de Geriatrische Revalidatiezorg het grootste deel uitmaakt. Wij werken in de Gelderse regio's Veluwezoom, De Vallei en Over-Betuwe. Onze zorg bieden wij in vier verpleeghuizen: Oranje Nassau's Oord en Rumah Kita in Wageningen, De Lingehof in Bemmelen en De Rijnhof in Renkum. Rumah Kita is de grootste (verpleeghuis)zorgaanbieder voor Indische en Molukse ouderen in ons land en is al jaren een expertisecentrum voor cultuurgebonden zorg, met name voor deze doelgroep. Zinzia heeft een algemene signatuur: wij bieden zorg aan mensen van alle gezindten. De couleur locale, met een grote verscheidenheid aan cultuur en zorgvormen, zorgt voor uiteenlopende zorg- en werkomgevingen.

Onze missie

Zinzia is er voor alle ouderen die onze expertise nodig hebben. Iedereen heeft eigen wensen, waarden en gewoontes. En iedereen heeft weer andere mogelijkheden. Daar stemmen wij de zorg op af. Persoonlijke, liefdevolle, vaak specialistische zorg, waarbij mensen zo zelfstandig mogelijk leven. Wij noemen dat 'excellente zorg'. Wij realiseren ons dat de kwaliteit van zorg meervoudig is en vele gezichten kent. We zijn er van overtuigd dat kwaliteit tot stand komt in de relatie tussen cliënt, professional en mantelzorg. Ook de vrijwilliger speelt in de gouden driehoek een belangrijke rol.

Onze zorg

Zinzia Zorggroep is binnen de gezondheidszorg gericht op zowel 'care' (langdurige zorg) als 'cure' (op genezing gerichte zorg). Wij zijn gespecialiseerd in complexe, multidisciplinair geregisseerde zorg. Daarbij bieden wij al onze cliënten op vrijwillige basis en tegen betaling een pakket aanvullende diensten. Wij zijn trots op ons duurzame productportfolio in een veranderende markt.



Wet Langdurige Zorg

Langdurige verpleeghuiszorg maakt voor ongeveer 90% deel uit van onze zorg (hogere ZZP's met behandeling).

Verpleeghuiszorg

Een groot deel van onze zorg bestaat uit psychogeriatrische zorg die op de locaties De Lingehof, Oranje Nassau's Oord en Rumah Kita aangeboden wordt. Zinzia maakt deel uit van de keten dementie. We willen hierin zoveel mogelijk aansluiten bij de wensen en behoeftes van cliënten en hun netwerk.

Rumah Kita heeft een landelijke functie voor kwetsbare ouderen met een Indische en Molukse achtergrond, waar cultuurgebonden verpleeghuiszorg wordt geboden. Binnen Rumah Kita is een aparte afdeling geronto-psychiatrie ingericht. Een multidisciplinair team werkzaam op deze afdeling is apart geschoold in relatie tot deze doelgroep. Een Zinzia breed beleidsvoorstel geronto-psychiatrie is in ontwikkeling en wordt in 2016 opgeleverd.

De Lingehof is gesitueerd in de kern van het dorp Bemmelen, hier zijn 143 verpleeghuisplaatsen waarvan 90 plaatsen voor psychogeriatrische zorg waar cliënten veel bewegingsvrijheid hebben door de wijze waarop de woningen aan een "straat" zijn gelegen.

De overige verpleeghuiszorg heeft een somatisch karakter (op de locaties De Rijnhof (40 plaatsen), Oranje Nassau's Oord (30 plaatsen) en De Lingehof (30 plaatsen) of is gericht op ouderen met zogenaamde dubbelproblematiek. Op de locatie Oranje Nassau's Oord wordt hiertoe speciale somaplus zorg geboden, waarbij wij mensen met somatische problematiek in combinatie met gedrags/cognitieve problematiek een passende woonomgeving bieden.

Hospicezorg

In de Lingehof in Bemmelen bieden wij palliatief-terminale zorg, ook wel hospicezorg genoemd. De Lingehof is hiermee actief partner in het netwerk palliatief terminale zorg in de regio Arnhem. Hospicezorg is zorg voor mensen die in de laatste fase van hun leven zijn gekomen. De Lingehof heeft een aparte eenheid voor hospicezorg, met ruimte voor vier personen. Hiermee is De Lingehof de enige organisatie in de regio Over Betuwe die deze voorziening aanbiedt. Cliënten hebben een eigen slaapkamer die veel privacy biedt en bezoek is altijd welkom in de gezamenlijke woonkamer.

Kortdurend Eerste Lijns verblijf

Sinds 2015 bieden we op verschillende locaties kortdurend eerstelijns verblijf. Dit is een medisch noodzakelijk verblijf van minimaal 24 uur en maximaal 18 weken. Het is bedoeld voor kwetsbare mensen die tijdelijk niet meer of nog niet verantwoord in hun eigen woonomgeving kunnen verblijven, maar waarvoor geen opname in een ziekenhuis of andere instelling met medisch specialistische behandeling, waaronder (geriatrische) revalidatiezorg, aangewezen is.

In het najaar 2015 heeft Zinzia op verzoek van Actiz meegewerkt aan de totstandkoming van het afwegingsinstrument kortdurend eerstelijns verblijf in opdracht van VWS.

Dagbehandeling

Zowel in de Lingehof in Bemmelen als in Oranje Nassau's Oord bestaat de mogelijkheid voor dagbehandeling, zowel voor psychogeriatrische zorg als voor somatische zorg. Vanuit de Wlz gefinancierd gaat het om extramurale behandeling groep en anderzijds gaat het om WMO financiering. Cliënten kunnen een aantal dagdelen in de week, afhankelijk van de indicatie, gebruik maken van deze opvang. Afhankelijk van de indicatie kan dit zijn voor ondersteuning, behandeling en/of ontlasting van de mantelzorger.

Ambulant Geriatrisch team

Het Ambulant Geriatrisch team van Zinzia levert een aantal diensten in de thuissituatie aan kwetsbare ouderen. Het betreft extramurale behandeling en eerstelijns paramedische behandeling.

De groep kwetsbare ouderen in de thuissituatie c.q. binnen de eerste lijn is onder invloed van de hervormingen in de langdurige zorg toegenomen. Extramurale behandeling wordt enerzijds ingezet zónder indicatie (waarbij consulten door de Specialist Ouderengeneeskunde (SO) gericht op medische advisering en/of interventies ter ondersteuning van de reguliere eerstelijnszorg worden aangeboden) en anderzijds mét indicatie.

Om de expertise van Zinzia onder de aandacht te brengen is in 2015 fors geïnvesteerd in relatiebeheer met de huisartsen(groepen) in het volledige werkgebied.

Naast de extramurale behandeling heeft Zinzia met alle zorgverzekeraars contracten voor de paramedici t.b.v. de eerstelijns behandeling. In oktober 2015 heeft Zinzia een Ergotherapie praktijk in Overbetuwe overgenomen.

Zorgverzekeringswet

Geriatrische Revalidatie Zorg

Zinzia, kent een jarenlange traditie in het leveren van kortdurende, multidisciplinaire en op herstel gerichte zorg voor kwetsbare oudere patiënten. De keuze voor een GRZ expertisecentrum is in de strategie van Zinzia vastgelegd.

Diagnose groepen

Onderstaand een overzicht van de GRZ diagnose groepen. Zinzia heeft voor alle 5 diagnosegroepen uitgewerkte zorgpaden. De inzet van de verschillende disciplines van het revalidatieteam tijdens de revalidatiefase is hierin beschreven.

Tabel 1 Diagnosegroep – aantal DBC's 2015

Diagnose groep	Aantal DBC's over 2015
CVA	75
Electief	89
Trauma	112
Amputatie	6
Overig	94
Totaal	376

Vanwege het feit dat bij steeds meer cliënten naast somatische problematiek ook PG problematiek onderliggend is, heeft Zinzia voor deze doelgroep een specifiek zorgaanbod ontwikkeld. Per september 2015 is een aparte afdeling gericht op herstellende operationeel. In 2015 zien we ook dat de doelgroep GRZ verandert (complexer, revalidanten met minder ziekte inzicht, cognitieve problematiek en meer mensen die niet naar huis maar bij ontslag naar een andere voorziening gaan). Daarnaast worden de cliënten sneller ontslagen uit de ziekenhuizen en komen instabieler binnen zodat niet direct gestart kan worden met de revalidatie. Hierdoor is meer individuele begeleiding nodig.

Revalidatiefasen (klinische en ambulante vervolgrevalidatie)

Het algemene revalidatie doel van de DBC GRZ is gericht op het dusdanig verminderen van de functionele beperkingen van de patiënt dat terugkeer zoveel mogelijk naar de thuissituatie wordt gerealiseerd. Het streven is een zo kort mogelijke klinische fase (ligduur), eventueel gevolgd door een ambulante vervolgrevalidatie. Sinds 1 januari 2015 kunnen cliënten 7x 24 uren instromen en vindt behandeling 6 dagen in de week plaats. Indien noodzakelijk wordt uitgebreid naar 7 dagen in de week. Afhankelijk van de belastbaarheid van de patiënt is sprake van regulier of intensief revalideren. Wekelijks vindt er een MDO plaats met de cliënt. Ambulante vervolgrevalidatie kan enerzijds binnen de DBC GRZ en anderzijds via monodisciplinaire vervolgrevalidatie (via de 1^e lijn). Voor de paramedische behandelingen heeft Zinzia afspraken met alle zorgverzekeraars voor 1^e lijn behandeling.

Revalidatieteam

Het kernteam revalidatie bestaat uit de Specialist Ouderengeneeskunde (SO/hoofd behandelaar), paramedici, psychologen, maatschappelijk werk en verpleging en verzorging. Eén SO is in het bezit van de kaderopleiding GRZ. In 2015 is een 2^e SO gestart met de kaderopleiding GRZ. De expertise van het behandelen en verpleging en verzorging is gebaseerd op een langjarige GRZ-ervaring en specialistische deskundigheid is beschikbaar op het gebied van o.a. neurologie/ neurorevalidatie, orthopedie, trauma en valpreventie. Er wordt 24 uur per dag beschikt over niveau 4/5 verpleegkundigen.

Behandeling/kwaliteit

Het multidisciplinair revalidatieteam werkt met standaard onderzoeken, klinimetrie en waar mogelijk evidence based. Voor de revalidatie heeft Zinzia een groot aantal gestandaardiseerde multidisciplinaire behandelplannen. De recente richtlijnen van het Centraal Begeleiding Orgaan (CBO) voor intercollegiale toetsing en de behandelkaders van Verenso worden gebruikt.

Binnen de GRZ van Zinzia wordt gewerkt met een geïntegreerd, multidisciplinair behandel dossier.

Sinds mei 2015 wordt gewerkt met het digitale behandel dossier Ysis (van Gerimedica) voor alle behandelaren en verpleging en verzorging werkzaam op de GRZ. Ysis heeft een geavanceerde koppeling met het elektronisch medicatie voorschriftsysteem en optimaliseert de digitale gegevensuitwisseling met de ziekenhuizen en vice versa via Zorgmail en Zorgdomein. De registratie van de (klinische) behandelduur en de behandelintensiteit vindt plaats in Ysis.

Dankzij een goed therapeutisch klimaat en het actief sturen op verwacht ontslag wordt (aantoonbaar) een snellere revalidatie c.q. kortere ligduur gerealiseerd.

Om de kwaliteit van onze revalidatie te meten wordt gebruik gemaakt van een aantal te meten factoren (zowel de income als de outcome). Er wordt o.a. gewerkt met de Barthel, Klinimetrie fysiotherapie, Canadian Occupational Performance Measure en de Utrechtse schaal voor de evaluatie van klinische revalidatie. Het meten van cliëntentevredenheid vindt plaats middels een enquête direct na ontslag. De mate van tevredenheid wordt gescoord als tevreden tot zeer tevreden.

Samenwerking

Zinzia werkt in deze GRZ zorg regionaal en in ketenverband samen met de 1^e lijn en de 4 omliggende ziekenhuizen de *Gelderse Vallei (Ede)*, *Rijnstate (Arnhem)*, het *Canisius Wilhelminaziekenhuis*, het *Radboudziekenhuis (Nijmegen)* en het revalidatiecentrum *Groot Klimmendaal*. Er wordt gewerkt conform de samenwerkingsconvenanten. In samspraak met de verschillende ziekenhuizen zijn kwaliteitscriteria ontwikkeld waaraan in de praktijk uitvoering wordt gegeven. Naast de afspraken over triage en kennisoverdracht en overdracht van patiënten in de keten zijn afspraken gemaakt over het Geriatrisch Assessment wat wordt uitgevoerd sinds 1 januari 2015 en neemt Zinzia deel aan twee regionale CVA ketens (werkgebied Arnhem en werkgebied Ede).

Transparantie

Ten behoeve van de GRZ beschikt Zinzia over een (separaat) AO/IC protocol. In dat verband is de nieuwe registratie volgens de internationale diagnoseclassificatie ICD10 per juli 2015 ingevoerd. Zinzia heeft geparticipeerd in de pilot Zorgvraagzwaarte (Actiz/DBC-onderhoud/NZA) welke in juni 2015 is afgesloten. Vanaf 2015 participeert Zinzia in de landelijke pilot Prestatie indicatoren waarbij de resultaten in 2016 worden verwacht.

Al met al profileert Zinzia zich in de keten als GRZ-expertisecentrum. Als deelnemer in de landelijke GRZ-bestuurscommissie is Zinzia actueel en actief aangesloten op landelijke ontwikkelingen.

Meer informatie over onze dienstverlening staat op www.zinzia.nl.

2.2 De koers die we volgen

In 2013 hebben we de koers uitgezet die ons consequent leidt naar liefdevolle, persoonsgerichte zorg. Dat doen we door radicaal mensgericht te werken. Tegen de achtergrond van de landelijke ontwikkelingen en op basis van een goede financiële uitgangspositie, heeft Zinzia bepaald vanaf 2018 een van de beste zorgaanbieders en werkgevers van Nederland te willen zijn. Een gedurfde ambitie, waar veel voor nodig is. Daarom is en blijft Zinzia een lerende organisatie die duurzaam flexibel wil inspelen op de behoefte aan een leven met kleur.

Onze strategie

Niets is zo blijvend als verandering, en niets is nog af, of zal ooit klaar zijn, dat realiseren we ons. En 100% excellent bestaat niet, want iedere bewoner is anders en 'DE' oplossing bestaat evenmin. Daarom zijn binnen Zinzia focus, alertheid, flexibiliteit en wendbaarheid van groot belang. Wij beschikken over een actuele strategie tot en met 2017 onder de titel 'Met ziel en zakelijkheid – voor een leven met KLEUR'. Hierin zijn onze missie, visie en kernwaarden vastgelegd.

Waarden die ons drijven

Wij gaan voor excellente zorg en een leven met kleur. Onze kernwaarden zijn Kennis (blijven leren), Liefdevol (present), Eerlijk (gedragsregels), Uniek (onderscheidend) en Resultaat (P&C). In samenhang geven ze voor ons een bijzondere betekenis aan het woord KLEUR. Goede zorg is voor Zinzia meer dan verantwoorde, dat wil zeggen te verantwoorden zorg. Zorg voor onze cliënten vraagt om afstemming en aansluiting, gericht op de mens als geheel.

De pijlers die ons daarbij steunen zijn PRESENTIE, LEAN (slim werken) en blijvend leren. Deze drie pijlers staan samen voor het 'Zinzia Huis', dat verbeeldt hoe solide deze werkwijzen zorgen voor de fundering (waarden), inhoud (principes en instrumenten) en het dak (visie en doel van excellente zorg) van ons handelen. LEAN en PRESENTIE krijgen steeds duidelijker vorm en inhoud binnen Zinzia en staan onder toezicht van een ontwikkelgroep (zie verder hoofdstuk 4).

We monitoren actief de voortgang van onze strategie en we rapporteren hierover.

Onze ambities

Met onze strategie groeien wij vanuit de landelijke middengroep door naar de kopgroep in de Benchmark in de Zorg 2017/2018, het jaarlijkse onderzoek van branchevereniging ActiZ. Wij willen ons onderscheiden en een van de beste zorgaanbieders en werkgevers in de sector zijn. Dit moet blijken uit het oordeel van onze cliënten en van onze medewerkers. Het gaat ons om excellente zorg, een state of the art bedrijfsvoering en gebouwen/terreinen die passen bij onze strategie. Bovendien moet ons Facilitair Bedrijf in aanmerking kunnen komen voor de landelijke prijs 'Gastvrijheidszorg met Sterren'. Om dit alles te bereiken blijven we leren en verbeteren. Innovatie is binnen Zinzia cruciaal.

Wat nodig is om onze ambities te behalen

We zijn ons ervan bewust dat het behalen van onze ambities niet een uitdaging is voor enkelen, maar geldt als een opdracht voor ons allemaal. Het gaat om eigenaarschap en blijven leren. Hiervoor zijn competente leiders en een excellent systeem van communicatie en informatievoorziening nodig. Geleidelijk aan komt binnen de organisatie de inspanning in plaats van het resultaat steeds meer centraal te staan. Onder meer een actueel programma voor leiderschapsontwikkeling, de Zinzia Academie met het nieuwe leren (zie hoofdstuk 4) en de ontwikkeling van onze eigen Zinzia-portal/intranet (zie hoofdstuk 6) helpen ons hierbij intussen zichtbaar.

2015 jaar van de verbinding

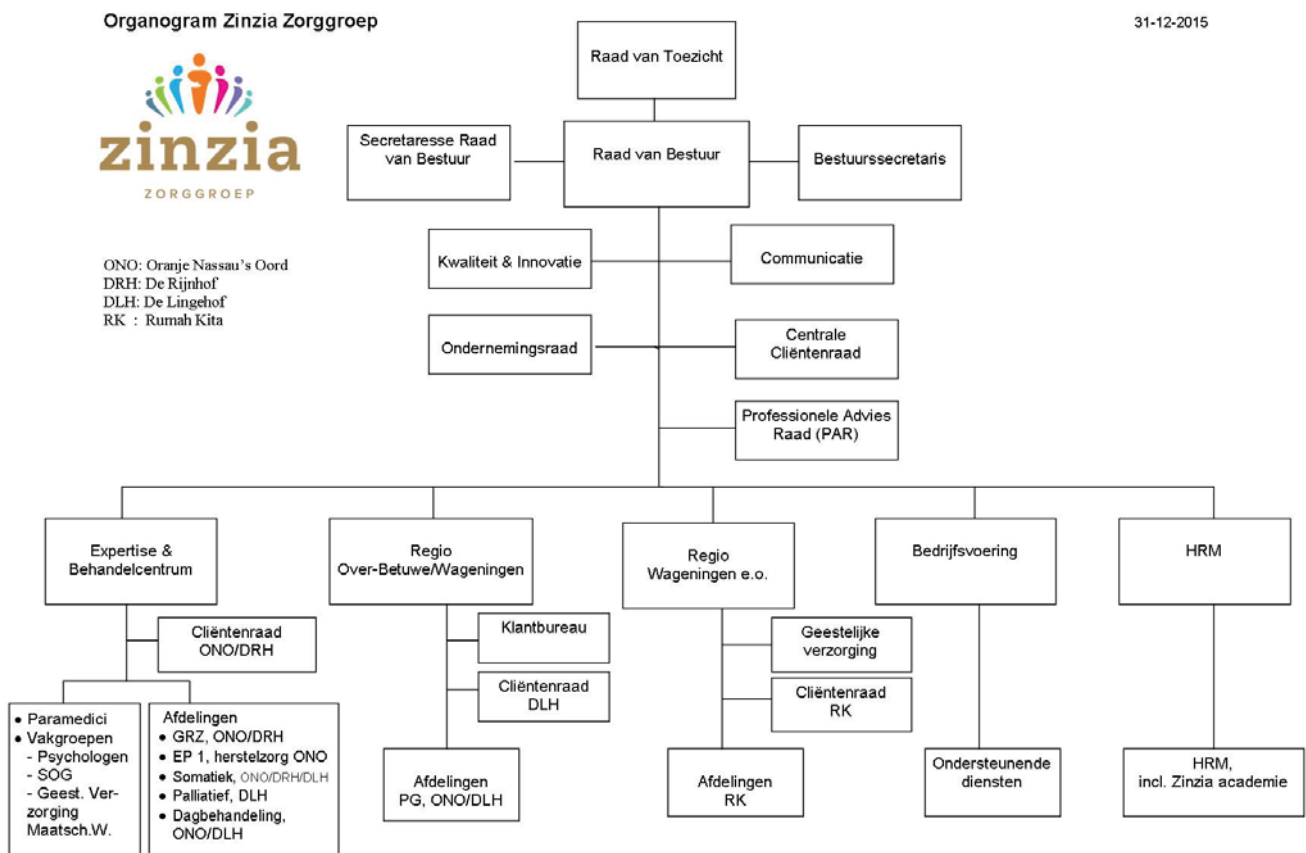
Meer dan ooit heeft Zinzia dit verslagjaar ingezet op de verbinding tussen haar bedrijfsonderdelen en medewerkers(groepen). We zijn zorgvuldig te werk gegaan om alle belanghebbenden bij de veranderingen te betrekken. Om duurzame veranderingen en verbeteringen te kunnen doorvoeren, is bovendien een gedragsverandering in de organisatie nodig: we moeten willen zien hoe mensen in elkaar zitten. Alleen als denken en doen met elkaar overeenkomen, kunnen veranderingen ook daadwerkelijk tot stand komen. Dit vraagt om een kristalheldere koers met competente leiders die faciliteren in plaats van beleren. Dit is waar Zinzia voor staat.

2.3 Onze organisatie

De Raad van Bestuur van Zinzia geeft leiding aan het Managementteam (MT). Vanaf oktober 2014 heeft Zinzia op basis van een zogenoemd 'routeplan 2017' de weg ingeslagen naar een verkleind en gewijzigd MT. Er is onderscheid aangebracht tussen het care-deel en het cure-deel van de zorg. In 2015 zijn daartoe de geriatrische revalidatiezorg (GRZ), de somatische zorg en de dagbehandeling samen met de behandelaars onder verantwoordelijkheid gebracht van de manager Expertise - & Behandelcentrum. Daarnaast wordt het aantal regiomanagers teruggebracht van drie naar twee (oktober 2014) en uiteindelijk naar één (2016). De HR-manager is in 2014 opgenomen in het MT. In 2015 is een bestuurssecretaris aangesteld. Het MT en de bestuurssecretaris functioneren onder leiding van de Raad van Bestuur.

Onder directe leiding van de Raad van Bestuur functioneren ook de afdelingen Communicatie en Kwaliteit & Innovatie. Deze beleidsterreinen hebben dus een stevige positie in de organisatie. Op grond van de Wet medezeggenschap cliënten zorginstellingen (WMCZ) en in lijn met de regio-indeling kent Zinzia drie cliëntenraden. Daarnaast functioneert er een Centrale Cliëntenraad (CCR). Zinzia

beschikt over één Ondernemingsraad (zie verder hoofdstuk 5). Ook beschikt Zinzia sinds 2015 over een Professionele Advies Raad (PAR).



2.4 Focus en werkgebied

Zinzia biedt langdurige (verpleeghuis)zorg (Wlz) kortdurend op herstel gerichte zorg (Zvw). Daarin onderscheiden wij ons van organisaties die met thuiszorgbedrijven en verzorgingshuizen of woon-/zorgcomplexen ook meer Wmo-georiënteerd zijn.

Renkum en omstreken

In het zorggebied Renkum heeft Zinzia een lange geschiedenis. Het ruim honderdjarig bestaan van locatie Oranje Nassau's Oord, de koninklijke gebouwen en het landgoed verschaffen Zinzia het imago van een bijzondere en betrouwbare organisatie. Oranje Nassau's Oord is al jaren bekend door haar revalidatie- en verpleeghuiszorg, waaronder somaplus zorg. Mede door de goede samenwerking met de ziekenhuizen in Arnhem en Ede. Voor het psychogeriatrisch verpleeghuisdeel van Oranje Nassau's Oord is nieuwbouw in voorbereiding. In juli 2015 gaf de gemeente Wageningen aan te willen meewerken aan het nieuwbouwtraject en eind 2015 kwam de financiering rond. Nieuwbouw gebeurt tegen de achtergrond van een actuele visie op dementie en wonen, waarbij kleinschaligheid en privacy als belangrijke uitgangspunten gelden. In de regio groeit het aantal kwetsbare ouderen. Zo heeft de gemeente Renkum te maken met een aanzienlijke vergrijzing (25% 65+; niveau Nederland 2020), die naar verwachting nog maar beperkt zal toenemen.

Over-Betuwe

De Over-Betuwe regio heeft een ander demografisch profiel. Het segment 65+ zal daar in de toekomst nog aanzienlijk groeien, met een toenemende zorgvraag als gevolg. Door de rivieren Rijn en Waal is het gebied waar de bewoners van locatie De Lingehof vandaan komen, min of meer natuurlijk

begrensd. Met de zich nog steeds uitbreidende revalidatiefunctie intensiveert de samenwerking met het Nijmeegse Radboud en Canisius Wilhelmina Ziekenhuis. De Lingehof kenmerkt zich overigens door een stevige verankering in deze (tuinders)regio. De centrale ligging in de dorpskern van Bemmelerhoek versterkt dit.

Landelijk

Rumah Kita heeft een bijzondere functie doordat deze locatie zich richt op Indische en Molukse ouderen, waar dan ook woonachtig in Nederland. Rumah Kita maakt deel uit van verschillende, en specifiek voor de Indische en Molukse gemeenschap, actieve verbanden. Rumah Kita heeft samen met het naastgelegen appartementencomplex Le Professeur een aanbod aan zorgdiensten.

2.5 Samenwerking

Zinzia hecht belang aan een goede relatie met andere partijen en stelt zich daarbij op als een deskundige en betrouwbare partner. Partnership en transparantie gelden als uitgangspunt in de samenwerking met bijvoorbeeld gemeenten, zorgkantoor en zorgverzekeraars. Daarnaast neemt het belang van een geïntegreerd ketenaanbod voor zowel de cure als de care toe. Daarom blijven wij investeren in professionele ketenzorg in de regio. In 2015 hebben we verder gebouwd aan onderstaande relaties.

Ketenpartners

Met uiteenlopende partners, in zowel de eerste- als tweedelijnszorg, is sprake van ketenovereenkomsten. Zo is Zinzia deelnemer in GRZ-ketenzorg (rondom vier ziekenhuizen), waarbij onder meer sprake is van professionele zorgpaden en triage. Ook zijn wij als ketenpartner actief voor de doelgroepen dementie en palliatief-terminale zorg. Wij hebben al met al de volgende ketenpartners:

- Met een aantal **zorgcentra** in de regio werkt Zinzia samen op het gebied van verpleeghuiszorg. Zinzia biedt hier behandelexpertise. Ook wordt op verschillende locaties de BOPZ-arts van Zinzia ingezet.
- **Thuiszorgaanbieders** blijven belangrijke partners in het organiseren van ketenzorg. Zinzia werkt onder meer samen in het kader van de ketenzorg dementie en een goede overgang na bijvoorbeeld (ambulante vervolg)revalidatie.
- Met **huisartsen** in beide regio's onderhoudt Zinzia samenwerkingsrelaties rond onder meer verpleeghuiszorg thuis, dagbehandeling en dagverzorging.
- Met meerdere **ziekenhuizen** onderhouden wij een goede relatie en is er sprake van ketenzorgactiviteiten. Vanuit de ziekenhuizen – Gelderse Vallei in Ede, Rijnstate in Arnhem en het Canisius-Wilhelmina Ziekenhuis en het Radboudumc in Nijmegen zijn er consulentschappen en komen mensen bijvoorbeeld terecht in GRZ-zorgpaden van Zinzia.
- Sinds 2015 is de samenwerking met de **Radboud Universiteit** geïntensiveerd. Diverse Specialisten Ouderengeneeskunde geven colleges aan studenten geneeskunde en worden verschillende studenten op De Lingehof middels het "students meets patiënt" project begeleid. Vanuit de eerstelijns geneeskunde leiden we Specialisten Ouderengeneeskunde op (AIOS) en bieden we een uitgebreide stage ouderengeneeskunde aan huisartsen in opleiding (HAIOS).
- De bestaande samenwerking met **revalidatiecentrum** Groot Klimmendaal is uitgebreid in verband met de GRZ.
- Met de **geestelijke gezondheidszorg** (Pro Persona/Gelderse Roos) bestaan langjarige afspraken over met name consulentschappen. In het najaar 2015 zijn afspraken gemaakt over detachering van een van de specialisten ouderengeneeskunde. Dit wordt geëffectueerd vanaf januari 2016. Vanuit deze detachering gaan we in 2016 beleid ontwikkelen ten aanzien van het inhuizen van psychiatrische patiënten met somatisch onderliggende problematiek binnen een van de Zinzia locaties.

Gemeenten en provincie

Met de gemeenten Wageningen, Renkum, Lingewaard en Overbetuwe bestaan actieve contacten voor een goede aansluiting van Zinzia op het gemeentelijke, dat wil zeggen Wmo domein. Zinzia

maakt daarnaast sinds 2013 deel uit van een koplopergroep waarin de gemeenten Wageningen en Ede, het werkvoorzieningschap Permar, werkgeversorganisaties, UWV, Menzis en een aantal commerciële bedrijven gezamenlijk de doelstellingen van de Participatiewet nastreven. In het kader van landgoedontwikkeling werken we intensief samen met zowel de gemeenten Renkum en Wageningen als de provincie. We werken blijvend aan een goed behoud en een toekomstwaardige landgoedexploitatie.

Werkgeversvereniging Zorg en Welzijn (WZW)

Sinds de start maakt Zinzia deel uit van de regionale Werkgeversvereniging Zorg en Welzijn (WZW), voorheen Salus Gelria genaamd.

Partners rond Indische en Molukse zorg

Op grond van de zorg die wij in en vanuit Rumah Kita bieden aan Indische en Molukse ouderen, is Zinzia lid van de landelijke vereniging Bersama Kuat. Deze vereniging neemt initiatieven om Indische/Molukse zorg en cultuurspecifieke zorg in brede zin te bevorderen. Er bestaan werkrelaties met Stichting Pelita en heeft Rumah Kita zitting in het landelijk opererende Indisch Platform. Rond Indische en Molukse zorg zijn er verder onder meer goede contacten met de landelijke stichting voor Indisch welzijnswerk Pelita, en nemen we actief deel aan het landelijke Indisch Platform.

Landelijke partners

Op landelijk niveau onderhoudt vooral de Raad van Bestuur relevante en regelmatige contacten met onder meer het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS), Zorginstituut Nederland, Zorgverzekeraars Nederland, Inspectie voor de Gezondheidszorg, de Landelijke Organisatie Cliëntenraden en kennisinstututen, waaronder Vilans. De bestuurder is tot medio 2013 voor een tweede en laatste termijn lid geweest van het bestuur van branchevereniging ActiZ en sinds 2011 bestuurslid van Stichting Presentie. Zij is in 2014 en 2015 voorzitter van de landelijke (ActiZ) bestuurscommissie Geriatrische Revalidatiezorg (GRZ). Vanaf 2014 is de bestuurder via Zorginstituut Nederland voorzitter van de landelijke thematafel Bestuur en leiderschap.



Deelnemer Waardigheid en trots

Zinzia is blij met haar kwalificatie voor deelname aan het vernieuwingsprogramma Waardigheid en trots dat door staatssecretaris van Rijn werd uitgezet voor de ouderenzorg. Zien hoe mensen in elkaar zitten is de centrale uitdaging daarin. Met haar voorstel laat Zinzia zien dat het fundamenteel mensgericht werken aan kwaliteit vernieuwend is. In de komende anderhalf jaar wil het die omstandigheden creëren waarbinnen de cliënt - en niet het systeem- het middelpunt van het handelen vormt. Voor uitgebreidere informatie over onze deelname:

www.waardigheidentrots.nl/deelnemers/zinzia-zorggroep/

2.6 Samenleving

Duurzaam personeelsbeleid heeft onze gerichte aandacht. In 2015 hebben we in dit verband een Professionele Advies Raad (PAR) opgericht. Dit is de multidisciplinaire variant van de Verpleegkundige Adviesraden (VAR's) die in de sector op kleine schaal voorkomen. De PAR adviseert de Raad van Bestuur over beroepsinhoud en beroepsontwikkeling. Zinzia wil hiermee zorgprofessionals verder in hun kracht zetten. In het kader van het programma 'Duurzame inzetbaarheid van professionals' heeft Zinzia hiervoor een Europese subsidie (ESF) toegekend gekregen.

2.7 Duurzaam ondernemerschap

In een turbulente tijd waarin zich een grote transitie in zorgsector voltrekt vindt Zinzia het cruciaal de veranderingen duurzaam tot stand te brengen. Vanuit de achtergrond van een 110 jaar oude zorgonderneming zijn wij als organisatie geen 'eendagsvliegen' maar is duurzaamheid een vast onderdeel van de bedrijfsvoering geworden.

Dit vanuit een breder perspectief dan alleen aan milieu gerelateerde thema's zoals, wind water, en energie. Ook het duurzaam organiseren en duurzaam maken van beleid hebben onze aandacht. Hierbij valt te denken aan het rapport van de Wetenschappelijke Raad van het Regeringsbeleid (WRR) dat refereert aan duurzaam beleid dat is gemaakt met de kennis van gedrag.

Om onze ambities te concretiseren en bestendigen is in 2015 een kick-off gehouden met management en enkele sleutelfiguren t.a.v. dit thema. Het bureau Geelhoed en Peekstok zorgt voor de professionele begeleiding en uitwerking van het duurzaamheidsbeleid.

Duurzaam ondernemen werd in september 2015 onder meer zichtbaar door 500 zonnepanelen te plaatsen op het dak van verpleeghuis Rumah Kita. Jaarlijks verbruikt Rumah Kita 900.000 kWh aan energie. Met het plaatsen van de zonnepanelen verwachten we een eigen energieproductie van maar liefst 108.000 kWh per jaar. Het project wordt mogelijk gemaakt door de SDE-subsidie die is toegezegd door het Ministerie van Economische zaken. Door deze subsidie is de investering, met een terugverdientijd van 8 jaar, aantrekkelijker geworden.

Dit alles volgde op een belangrijke stap ten aanzien van duurzaamheid, toen werd in 2014 voor locatie Oranje Nassau's Oord een biomassa-gestuurde Bio Warmtecentrale in gebruik genomen. Daarmee was het eerste verpleeghuis in de zorgsector dat op deze wijze duurzaam verwarmt. Het hout voor de biomassa komt deels vanaf het landgoed Oranje Nassau's Oord. Met dit duurzaam initiatief bespaart Zinzia 100 tot 150 duizend kubieke meter gas per jaar en vermindert het haar Co2 uitstoot met ruim 200.000 kg. Verder zal de in dit jaarverslag beschreven nieuwbouw verpleeghuis Oranje Nassau's Oord vanuit duurzaam perspectief worden ontwikkeld.

Onder de bredere noemer duurzaam organiseren kan de ook keuze van leveranciers gezien worden. Bij de keuze van leveranciers speelt de mate van maatschappelijk verantwoord ondernemen een bepalende factor.



3 Cliënt, kwaliteit, zorgveiligheid

Op weg naar excellente zorg werkt Zinzia voortdurend aan verbetering van de kwaliteit van de zorg en dienstverlening. Kwaliteit kent allerlei dimensies, het is per definitie meervoudig en komt tot stand in de relatie tussen mensen. Altijd is hierin sprake van een spanning tussen handelen gebaseerd op professionele standaarden en de specifieke vraag van deze cliënt op dat moment. Om te zorgen voor hoge kwaliteit en veiligheid is het Zinzia Kwaliteitssysteem ingericht. Deze structuur met acht thema's, audits en Veilig Incident Melden (VIM) ondersteunt om systematisch kwaliteitsinformatie op te halen en te werken aan verbeteren. In 2015 heeft er een externe audit plaatsgevonden, Zinzia heeft daarmee het ISO-9001-2015 kwaliteitscertificaat ontvangen.

3.1 Sturen op kwaliteit en zorgveiligheid

Binnen Zinzia zijn zorginhoudelijke veiligheid en kwaliteit gestructureerd volgens acht thema's: medicatie, bewegen (waaronder valpreventie), hygiëne en infectiepreventie, decubitus en wondzorg, vocht en voeding (waaronder mondzorg), gedragsproblematiek, vrijheid beperkende maatregelen en continëntie. Per thema is een expertiseteam actief dat, onder leiding van een niveau 5 verpleegkundige, inhoudsverantwoordelijk is en het thema onder de aandacht brengt van medewerkers.

Cyclisch verbeteren van zorgveiligheid

Zorgveiligheid vormt binnen Zinzia een cruciaal thema. Op basis van onder meer interne audits verbeteren we ons voortdurend cyclisch op het punt van zorg en zorgveiligheid. Wij willen leren van onze fouten en ons blijven verbeteren, ook op basis van inzichten die de Inspectie voor de Gezondheidszorg (IGZ) ons aanreikt. Een andere belangrijke pijler om verbeterinformatie te verkrijgen, zijn het systeem van Veilig Incident Melden en de incidentonderzoeken (eventueel met de PRISMA-methode). De regiegroep zorginhoudelijke veiligheid is samengesteld om een Zinziabreed overzicht te verkrijgen en borging te garanderen. Hierin zitten een manager, de BOPZ-arts, een niveau 5 verpleegkundige en een senior adviseur kwaliteit en innovatie. De resultaten van de expertiseteams, incidentonderzoek en audits worden er besproken en zo nodig acties uitgezet.

Aan de hand van observaties en incidenten is ook in 2015 weer duidelijk geworden dat menselijk gedrag een belangrijke risicofactor is bij het werken aan kwaliteit en zorgveiligheid. Om op dit vlak duurzame verbeteringen te kunnen doorvoeren, besteden we – behalve aan scholing en coaching – veel aandacht aan leiderschap gericht op kwaliteit en veiligheid. Dat houdt in: systematisch toezien op het werken volgens protocollen en richtlijnen, en medewerkers aanspreken op resultaten. Zodat iedereen het belang inziet van zorgveilig werken.

Kwaliteitsbewustzijn

Goed afgestemde en relationele zorg laat zich niet alleen op basis van protocollen en richtlijnen afdwingen. Daarom investeren we Zinziabreed in relatiegericht werken en in een cultuur van voortdurende reflectie, bijvoorbeeld door de dialoog rondom het zorgleefplan te versterken. Kwaliteit kent zowel 'harde' (tastbaar, telbaar) als 'zachte' (emoties, vertrouwen) elementen. Binnen Zinzia werken wij er hard aan om beide aspecten van onze zorg te verbeteren.

Wij dragen deze visie op kwaliteit uit en verbinden ons op dit punt met landelijke ontwikkelingen en onderzoek (Zorginstituut Nederland programma Samen de kwaliteit van de langdurige zorg

verbeteren). Wij dragen landelijk bij aan de zoektocht naar betrouwbare en valide kwaliteitsinformatie. Zinzia mag zich daarmee een van de koplopers noemen. De bestuurder van Zinzia is al ruim tien jaar actief betrokken bij het kwaliteitsdossier in de sector Verpleging, Verzorging en Thuiszorg. Voor Zinzia resulteert dit in actieve deelname aan innovaties, waaronder het ActiZ programma 'Vernieuwd kwaliteitsbewustzijn' met daaruit in 2015 voortvloeiend het kwaliteitszelfportret.

Kwaliteitselfportret

In augustus 2015 heeft Zinzia, als eerste in de sector, haar eerste versie van het kwaliteitselfportret opgeleverd en openbaar gemaakt. Samen met een platform van professionals en cliëntvertegenwoordigers is het portret tot stand gekomen. Het heeft als doelen: allereerst het stimuleren van de interne verbetering, cliëntkeuzeinformatie en informatie voor verantwoording en zorginkoop. Tijdens het totstandkomingsproces is de door ons opgedane ervaring op het gebied van verhalende vormen van verantwoording en responsieve evaluatiemethoden gebruikt. Mede door de positieve ervaringen in dit verband is besloten om in 2016 de responsieve methode vastere vorm te geven in het project 'Het goede gesprek'. Van het kwaliteitselfportret zal tweemaal per jaar een nieuwe versie worden uitgebracht.

Onder ander in het kwaliteitselfportret willen wij transparant zijn over onze prestaties. Niet zozeer onze inspanning, maar het uiteindelijke resultaat telt. Transparant zijn door zowel te 'tellen' als te 'vertellen'. In het najaar zijn daarom interviewers en mystery guest uitgenodigd om ervaringen met Zinzia op te doen en cliënten en mantelzorgers uit te nodigen hun feedback op Zorgkaart Nederland te delen. Dit leverde veel waardevolle informatie op.

Kwaliteitsregister

Om onze cliënten excellente zorg te kunnen bieden, is het van groot belang dat onze medewerkers goed gekwalificeerd zijn. Al onze verzorgenden en verpleegkundigen zijn ingeschreven in het Kwaliteitsregister Verpleegkundigen & Verzorgenden. Dit is dé kwaliteitsstandaard waarmee onze medewerkers laten zien dat zij op een geborgde manier bezig zijn met hun professionaliteit. Daarnaast hebben al onze (para)medici de bij hun beroepsgroep behorende kwaliteitsregistratie op zak.

3.2 Kwaliteit in relatie tot onze cliënten

Het resultaat van bovenstaande inspanningen wordt zichtbaar in de relatie tussen cliënt en professional, daar waar kwaliteit ontstaat. In 2015 is landelijk besloten om niet verder te gaan met cliëntenraadpleging normen verantwoorde zorg (CQ-meting). Zinzia steunt deze ontwikkeling en investeert in andere manieren om zicht te krijgen op cliëntervaringen en deze te gebruiken om de kwaliteit te verbeteren. Er wordt een intussen zogenaamd 'mandje' ontwikkeld met daarin verschillende wijzen om te tellen en te vertellen en daarmee inzicht te krijgen in cliëntervaringen. Door de meervoudige manier van zoeken naar cliëntervaringen ontstaat een rijk en multidimensionaal beeld. Dit past bij onze visie op kwaliteit.

Cliëntervaringen

Zicht krijgen op cliëntervaringen bevindt zich in 2015 nog in de kinderschoenen, toch zijn er al verschillende 'metingen' die gedaan worden, bijvoorbeeld de openbare website Zorgkaart Nederland waarop cliënten (en hun naasten) hun ervaringen met zorgorganisaties en zorgverleners kunnen delen. Zinzia krijgt gemiddeld een 7,7; De Lingehof en Oranje Nassau's Oord scoren beiden een 7,5, De Rijnhof een 7,8 en Rumah Kita een 8,0. De gemiddelde score in de sector is opgelopen naar een 7,5 aan het begin van 2015 naar 7,9 in het laatste kwartaal.

Sinds oktober 2015 neemt Zinzia deel aan een pilot om cliënttevredenheid op de geriatrische revalidatie afdeling te meten. Deze meting is landelijk ontwikkeld onder begeleiding van ActiZ en in samenwerking met zorgverzekeraars. Uit de eerste metingen blijkt een hoge tevredenheid, de afdeling op De Lingehof scoort een 7,9 en de afdeling op Oranje Nassau's Oord een 7,5. Men is zeer tevreden over de therapie, de intensiteit en planning zouden nog verbeterd kunnen worden.

In ons jaardocument en op de site kiesbeter.nl van het Zorginstituut Nederland zijn de uitkomsten van de cliëntenraadpleging uit 2014 openbaar gemaakt. Met de uitkomsten van de metingen weten wij dat onze zorg op hoofdlijnen in lijn is met de landelijke standaard.

Mijn leven, mijn zorgleefplan

Het resultaat van de actualisatie van het multidisciplinair werken is een zorgleefplan waarvan de cliënt eigenaar is. Het is nog een uitdaging om de cliënt meer te laten sturen en niet alleen te informeren, bijvoorbeeld bij dilemma's met betrekking tot veiligheid versus vrijheid. Daarnaast is gestart met de invoering van het Elektronisch Cliëntendossier (ECD). Om het proces van eigenaarschap te versterken, zal in 2016 de EVV gecoacht worden in haar nieuwe rol als cliëntondersteuner. De module waarmee cliënten (en zijn vertegenwoordiger) kunnen inloggen op het ECD zal dit proces verder versterken.

Cultuurgebonden zorg Rumah Kita

Rumah Kita biedt cultuurgebonden zorg met landelijke uitstraling. We hebben hiervoor een specifiek cultuurbeleid voor de Indische en Molukse doelgroep ontwikkeld. Een vaste adviseur cultuurgebonden zorg ondersteunt ons op dit vlak. Rumah Kita toont zich hiermee als expertisecentrum voor zorg aan Indische en Molukse ouderen. In 2015 organiseerde Rumah Kita in samenwerking met de landelijke stichting Pelita zogenaamde eettafels voor Indische en Molukse ouderen. Ook steunt Rumah Kita sinds 2014 Gelderse burgerinitiatieven voor Indische en Molukse ouderen in de wijk. Vanuit Rumah Kita bieden wij al dagverzorging in het woon-zorgcomplex Rumah Maluku voor Molukse ouderen in Barneveld.

Het College voor Bescherming van de Rechten van de Mens heeft in het kader van haar wettelijke taak en als startpunt van het programma 'Ouderenzorg & mensenrechten' een onderzoek gedaan binnen vijf Nederlandse verpleeghuizen. Vanwege de Indische en Molukse doelgroep maakte Rumah Kita deel uit van de onderzoeksgroep. Het onderzoek vond plaats in de winterperiode 2014-2015. Inmiddels is dit onderzoek afgerond, het rapport over de mensenrechten in de Nederlandse verpleeghuiszorg is te vinden op de website van het College.

Bezoeken Inspectie voor de Gezondheidszorg

In september 2014 heeft de IGZ onze locatie Rumah Kita bezocht. Er waren verschillen van inzicht over de resultaten, in januari is daarom een afvaardiging van de Raad van Bestuur, Raad van Toezicht en de Centrale Cliëntenraad in gesprek gegaan met de IGZ. Naar aanleiding van het gesprek heeft de IGZ opnieuw gesproken met de professionals op locatie en heeft Zinzia het kwaliteitselfportret toegezonden. In november is de locatie opnieuw bezocht voor een hertoetsbezoek. Op basis van de toegezonden reactie en implementatieplan ECD heeft de IGZ het toezicht in januari 2016 afgesloten.

In 2015 heeft Zinzia incidentmelding gedaan bij de IGZ. Op basis van de informatie uit het interne onderzoek heeft de IGZ de incidentrapportage afgesloten.

Klachten

Ondanks de nadrukkelijke aandacht die Zinzia besteedt aan kwaliteit en veiligheid worden er natuurlijk fouten gemaakt. Daardoor kunnen klachten en gevoelens van onvrede ontstaan. Zinzia hecht belang aan een klachtvriendelijke cultuur. Dit betekent dat alle medewerkers een open oor en oog moeten hebben voor klachten. Als cliënten of hun naasten klachten hebben over de zorg- en dienstverlening en de bejegening, moeten zij deze klachten zo dicht mogelijk bij de oorzaak kunnen uiten en met betrokkenen kunnen bespreken. Medewerkers en leidinggevenden staan altijd open voor een gesprek hierover.

Daarnaast kent onze stichting een externe klachtenregeling. In dit verband kunnen klachten worden voorgelegd aan een externe en onafhankelijke klachtencommissie. De samenstelling en werkwijze van deze commissie zijn vastgelegd in een reglement. Zinzia is ook aangesloten bij de landelijke Geschillencommissie. Wij voldoen aan de wet- en regelgeving op dit vlak.



4 Onze medewerkers

Welkom bij Zinzia

In 2015 is het thema “Welkom bij Zinzia” geïntroduceerd. Wij willen nieuwe medewerkers van harte welkom heten binnen onze organisatie. We hebben een prachtige “welkom”-film gemaakt voor mensen die interesse hebben om te komen werken bij Zinzia:

www.youtube.com/watch?v=ybTplnqoSC8.

Nieuwe medewerkers bieden we een introductiebijeenkomst aan waarin we meer vertellen over Zinzia en onze ambitie. In 2015 hebben we vier bijeenkomsten gehad met 47 medewerkers. De bijeenkomsten worden positief geëvalueerd.

Vrijwilligers

De mantelzorgers en de vrijwilliger leveren een onmisbare bijdrage aan de kwaliteit van leven die onze cliënten ervaren. We spreken van “de gouden driehoek”. In deze gouden driehoek krijgt het samenspel tussen cliënt, mantelzorger/vrijwilliger en professional gestalte. Het samenspel binnen de gouden driehoek is onderdeel van verschillende leer- en ontwikkeltrajecten die we aanbieden. Eind 2015 zijn ook alle vrijwilligers uitgenodigd voor een kort ontwikkeltraject waarin de gouden driehoek verder werd besproken.

Binnen Zinzia hebben we ongeveer 500 vrijwilligers. De Zinnia-vrijwilliger moet zich kunnen herkennen in de kernwaarden KLEUR van Zinzia en onze visie op zorg binnen de gouden driehoek. In 2015 zijn we medewerkers en vrijwilligers steeds meer gezamenlijk gaan benaderen. Zo zijn alle vrijwilligers uitgenodigd op gezamenlijke bijeenkomsten zoals de “onderweg”-bijeenkomsten en de kerstbijeenkomst.

Ook ontvangen alle vrijwilligers sinds 2015 het Zinzia-nieuws via e-mail. Dat werd mogelijk doordat e-mailadressen van vrijwilligers in beeld zijn.

4.1 Blijvend leren

Leren en ontwikkelen

Leren en ontwikkelen is een van onze kernwaarden voor het werken aan kwaliteit en liefdevolle zorg. We investeren daarom veel in de ontwikkeling van onze medewerkers. Dit doen we op verschillende manieren. We leren op de werkplek van en met elkaar. We stimuleren eigenaarschap van medewerkers voor hun eigen leer- en ontwikkeltraject.

Leren en ontwikkelen is ook van belang om een wendbare organisatie te blijven waarin medewerkers nu en in de toekomst het verschil willen en kunnen maken voor onze cliënten.

Door wendbaarheid van medewerkers kunnen we stapsgewijs meebewegen met de veranderende behoefte. We noemen dit een organische organisatieontwikkeling.

Coaches, onze eigen digitale leeromgeving van de Zinzia Academie en overige activiteiten ondersteunen ons bij het leren en ontwikkelen.

- Zinzia Academie
De Zinzia Academie biedt sinds begin 2015 een breed en overzichtelijk aanbod van leeractiviteiten per functiegroep aan. Eind 2015 zijn er 57 leertrajecten beschikbaar rondom de

zorgveiligheid en welzijn, Arbo en veiligheid en facilitair. Van de medewerkers rondom de cliënt heeft 80% één of meer leertraject bekwaam afgerond.

Naarmate we meer leertrajecten in de Zinzia Academie opnemen krijgen we (via de ingebouwde managementtool) meer en beter zicht op de kwalitatieve ontwikkeling van onze medewerkers

- **Coaches**
Coaches (zoals Specialistisch Verpleegkundige Ouderenzorg (SVO), Lean- en transitiecoach en Presentietrainer) coachen, motiveren en stimuleren de medewerkers op de werkvloer en coachen bij bewustwording, verbetering en verandering.
In 2015 zijn de BIG oefen- en toetsmomenten geïntegreerd in de functie van SVO'er met als doel het stimuleren en ontwikkelen van een klantgerichte, kwalitatief hoogwaardige dienstverlening.
- **Kwaliteitsregister**
Deskundigheidsbehoud is een essentieel onderdeel voor de kwaliteit van onze zorg. Zinzia vindt het daarom van belang dat alle verzorgenden en verpleegkundigen ingeschreven zijn in het Kwaliteitsregister V&Vn. Uit de jaarrapportage van het kwaliteitsregister blijkt dat 228 geregistreerde (78%) van de totaal 293 aanmeldingen minimaal 1 scholing heeft opgevoerd. Het gemiddelde aantal geaccrediteerde punten is 48 per medewerker en gemiddeld 20 punten voor overige deskundigheid bevorderende activiteiten (ODA's).
- **Opleidingsplaatsen**
Om in de complexer wordende zorgvraag te blijven voldoen investeren we in het verhogen van de deskundigheidsniveaus van onze medewerkers. In 2015 is een transitietraject gestart met een opleidingstraject voor 16 helpenden. Zij worden opgeleid tot verzorgenden. Tevens leiden we interne medewerkers op tot niveau 4 en niveau 5 verpleegkundigen.
- **Ontwikkeltraject EVV naar Cliëntondersteuner.**
De rol van de EVV'er binnen het multidisciplinaire proces wordt steeds belangrijker. De EVV heeft als cliëntondersteuner de taak om het samenspel met de cliënt en het cliëntsysteem (gouden driehoek) tot stand te brengen en te onderhouden.
Binnen Zinzia willen we de EVV- functie beter positioneren met als gevolg dat we de huidige EVV-scholing en de functiebeschrijving hebben bekeken. Om deze transitie en kwaliteitsslag te maken, hebben we ongeveer 90 EVV'ers en Verpleegkundig EVV'ers een ontwikkeltraject aangeboden wat doorloopt in 2016.
- **Vaandeldragers**
Onze vaandeldragers zijn medewerkers rondom de cliënt die samen met andere collega's willen leren en mee willen denken over de route die nog voor ons ligt. Want naast de successen zien we ook medewerkers worstelen met ontwikkelingen en roepen sommige dingen vragen op.
Het afgelopen jaar hebben de vaandeldragers in een traject van 4 etappes gekeken naar de uitdagingen op de locaties en de vraag welke acties we hieraan kunnen verbinden. Hier zijn prachtige initiatieven uit voortgekomen. Een aantal bestaande thema's is nieuw leven ingeblazen zoals presentie en het scholingstraject 'u woont nu hier'. Tevens is er een complimentendag georganiseerd waarin medewerkers in het zonnetje zijn gezet. De uitdaging voor komend jaar is om deze vorm van leren en ontwikkelen te borgen in onze dagelijkse bedrijfsvoering.
- **Reis magnet ziekenhuis**
In augustus 2015 zijn twee van onze specialistisch verpleegkundige ouderenzorg naar Chicago vertrokken om een week mee te lopen in het Northwest Community Hospital. Dit ziekenhuis staat al jaren aangeschreven als Magnet Ziekenhuis. Zij hebben kunnen ervaren hoe excellente zorg daar geboden wordt en deze ervaringen gedeeld met collega's.
- **MD**
Ook in 2015 hebben we geïnvesteerd in ons middenkader d.m.v. management development dagen. Tijdens deze dagen hebben we stil gestaan bij de rol van leidinggevende: wat we van

het middenkader verwachten, welke competenties en talent er voor de toekomst nodig is, en hoe elke leidinggevende zich vervolgens wil ontwikkelen.

- **Spiegelsessie van PFZW**
Om een beeld te krijgen van het huidige personeelsbestand heeft er in 2015 een spiegelsessie plaatsgevonden van het PFZW (pensioenfonds Zorg en Welzijn). PFZW heeft door haar enorme database inzicht in de karakteristieke personele kengetallen van Zinzia ten opzichte van de regionale- en landelijke branche en ontwikkelingen. In een korte workshop hebben zij hun inzichten met ons gedeeld. De trends die bij Zinzia zichtbaar zijn lopen in pas met de ontwikkelingen in de branche.
- **Competentiemanagement en de gesprekscyclus**
In 2014 hebben we een gesprekscyclus voor competentie management ontwikkeld. Deze is in 2015 gecontinueerd. Deze gesprekscyclus heeft medewerkers en leidinggevenden geholpen bij het voeren van de dialoog over de ontwikkeling van medewerkers. In 2015 bleek dat de procedure zwaar is en daarmee onvoldoende aansluit bij de bedoeling. We hebben in 2015 een evaluatie uitgevoerd. Dit zal in 2016 leiden tot een nieuwe aanpak voor het gesprek over ontwikkeling tussen medewerker en leidinggevende.
- **Leidraad verantwoorde personeelssamenstelling**
In 2014/2015 hebben we deelgenomen aan het project "proeftuinen ouderenzorg". Doelstelling van het project was te leren over de optimale mix van deskundigheidsniveaus en disciplines binnen een zorgteam. Dit project heeft geresulteerd in een concept leidraad. Zinzia heeft meegedacht bij de ontwikkeling hiervan. De leidraad faciliteert om met elkaar in gesprek te gaan om de personeelssamenstelling (huidig en in de toekomst) aan te laten sluiten bij de vraag. In 2016 nemen we met een aantal afdelingen deel aan een pilot om de landelijke leidraad te toetsen.

E-HRM

Om onze administratieve HR processen zo efficiënt mogelijk in te richten hebben we in 2014 de keuze gemaakt om een onze werkprocessen te digitaliseren middels een softwarepakket van Afas/InSite. In 2015 hebben we het verzuimproces en het mutatieproces gedigitaliseerd. Eind 2015 wordt 98% van de in- door- en uitstroom mutaties via InSite verwerkt. Daarnaast is de verzuim module geïmplementeerd en heeft elke leidinggevende en de bedrijfsarts toegang tot de voor hem toegankelijke onderdelen van het verzuimdossier en de verzuimcijfers.

4.2 LEAN en PRESENTIE

Naast blijvend leren behoren LEAN (slimmer werken) en PRESENTIE tot de pijlers van Zinzia. Beide onderdelen zijn opgenomen in de competentieprofielen van alle functies binnen Zinzia. Ook in 2015 hebben we hier veel aandacht aan besteed.

LEAN

In 2012 zijn we begonnen met LEAN. Na een tweejarig ondersteuningsprogramma vanuit het landelijk programma 'In voor zorg' is deze managementvorm binnen Zinzia definitief ingevoerd. Vanuit LEAN bekijken we vanuit het perspectief wat voegt waarde toe voor de cliënt naar het optimaliseren van zorg- en bedrijfsprocessen, zonder verspillingen. In het kader van LEAN management maken we gebruik van de volgende vijf instrumenten: klantarena, prestatiebord, dagstart, standaardwerk en verbeterbord.

In september 2015 heeft een tweede groep Leancoaches het Lean Certificaat ontvangen. De opleiding bestond uit theorie en praktijkopdrachten. Inmiddels beschikt Zinzia over 23 opgeleide Leancoaches die ingezet worden bij het zo efficiënt mogelijk inrichten van de processen. De Lean coaches worden gefaciliteerd door de Ontwikkelgroep Lean. Het delen van kennis en ervaringen gebeurt ook tijdens de Lean netwerkbijeenkomsten die twee keer per jaar worden georganiseerd.

PRESENTIE

Binnen Zinzia omarmen we het gedachtegoed van Presentie. Presentie is het radicaal mensgericht werken en aansluiten bij de leefwereld van onze cliënt. Binnen Zinzia hebben we 6 medewerkers die ook presentietrainer zijn. In 2015 zijn in totaal 66 medewerkers getraind. Ook is in 2015 het trainingsmateriaal aangepast. Verder heeft een groep ambassadeurs van de locatie (de zogenaamde vaandeldragers) op iedere locatie aandacht gehad voor presentie, presentie staat op de agenda van het werkoverleg. Tijdens het omgangsoverleg wordt de presentiegedachte ingebracht.

Onze presentietrainers zijn naast trainer vanzelfsprekend ook coach op de werkvloer. Zij proberen het presentievuurtje aan te wakkeren.

4.3 Tevredenheid en gezondheid medewerkers

Verzuim

De visie op verzuim “ziekte overkomt je, verzuim is een keuze” hebben we binnen Zinzia volop geïmplementeerd. We organiseren intervisiebijeenkomsten en leermomenten met leidinggevendenden. In 2015 hebben we een aanbestedingstraject gehad met een aantal arbodiensten. De keuze voor Novia/Perspectief is gemaakt op basis van het werken vanuit dezelfde visie.

Helaas is, ondanks de inspanningen en in lijn met de landelijke ontwikkelingen, het verzuim binnen Zinzia in 2015 gestegen. Het verzuimpercentage voor heel Zinzia is 6,1%.

Beperking financiële schade

Zinzia is Eigen Risico Drager (ERD) voor de WGA (Werkhervattingregeling Gedeeltelijk Arbeidsongeschikten) en sinds 2015 ook voor de ziektewet (ZW). We dragen zelf het risico voor de arbeidsongeschiktheid en het verzuim van onze medewerker. Robidus ondersteunt ons hierbij. Robidus is een expert organisatie op het brede terrein van sociale zekerheid en ondersteunt en adviseert Zinzia hierin.

Arbeidsomstandigheden

Zinzia heeft een preventiecommissie die adviseert en ondersteunt bij het veilig werken van onze medewerkers en de toepassing van de Arbo-wet.

In 2015 hebben we de resultaten geëvalueerd en besloten dat we de organisatie meer passend bij Zinzia gaan inrichten. We zoeken aansluiting bij de structuur van expertiseteams die werken voor onze cliënten.

In 2015 is er een RI&E op locatie de Lingehof uitgevoerd. Tevens zijn we met andere naalden gaan werken die veiliger zijn voor onze medewerkers.

Instroom en uitstroom

Vacatures

Oranje Nassau's Oord	Totaal aantal vacatures per einde verslagjaar van het verslagjaar	Aantal moeilijk vervulbare vacatures per einde verslagjaar van het verslagjaar
Totaal personeel	44	7
Personeel met patiënt-/cliëntgebonden functies	36	7

De Rijnhof	Totaal aantal vacatures per einde verslagjaar van het verslagjaar	Aantal moeilijk vervulbare vacatures per einde verslagjaar van het verslagjaar
Totaal personeel	6	1
Personeel met patiënt-/cliëntgebonden functies	6	1

De Lingehof	Totaal aantal vacatures per einde verslagjaar van het verslagjaar	Aantal moeilijk vervulbare vacatures per einde verslagjaar van het verslagjaar
Totaal personeel	24	3
Personeel met patiënt-/cliëntgebonden functies	24	3

Rumah Kita	Totaal aantal vacatures per einde verslagjaar van het verslagjaar	Aantal moeilijk vervulbare vacatures per einde verslagjaar van het verslagjaar
Totaal personeel	10	0
Personeel met patiënt-/cliëntgebonden functies	9	0

In- en uitstroomcijfers:

Oranje Nassau's Oord	Aantal personeelsleden	Aantal FTE
Instroom personeel in loondienst in verslagjaar*	39	13,3
Uitstroom personeel in loondienst in verslagjaar*	43	15,7

De Lingehof	Aantal personeelsleden	Aantal FTE
Instroom personeel in loondienst in verslagjaar*	19	9,6
Uitstroom personeel in loondienst in verslagjaar*	20	6,1

De Rijnhof	Aantal personeelsleden	Aantal FTE
Instroom personeel in loondienst in verslagjaar*	6	0,4
Uitstroom personeel in loondienst in verslagjaar*	12	5,7

Rumah Kita	Aantal personeelsleden	Aantal FTE
Instroom personeel in loondienst in verslagjaar*	16	8,1
Uitstroom personeel in loondienst in verslagjaar*	12	2

* is inclusief oproepcontracten en exclusief stagiaires, uitzendkrachten, zelfstandigen, vrijwilligers.



5 Governance en medezeggenschap

De Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht van Zinzia werken volgens de zorgbrede Governancecode 2010, waarin regels zijn vastgelegd voor goed bestuur en goed toezicht. Daarbij zijn ze zich er nadrukkelijk van bewust dat governance zich niet alleen in regels mag laten vatten, maar tot uitdrukking moet komen in het doen en laten van de betrokken personen. De gevolgde Governancecode biedt handvatten en richtlijnen voor de kwaliteit van het bestuur, de kwaliteit van het toezicht daarop, de interactie tussen Raad van Bestuur en Raad van Toezicht en ten slotte voor een goede manier om belanghebbenden te betrekken bij het beleid van onze organisatie.

5.1 Raad van Bestuur

Stichting Zinzia Zorggroep kent een eenhoofdige Raad van Bestuur. De bestuurder is rechtstreeks verantwoording schuldig aan de Raad van Toezicht en voert jaarlijks een functioneringsgesprek met de Raad van Toezicht (Remuneratiecommissie). Haar taken en bevoegdheden zijn vastgelegd in het reglement Raad van Bestuur. Dit reglement is gebaseerd op de landelijke uitgangspunten voor goed bestuur en goed toezicht, zoals vastgelegd in de Governancecode 2010.

De bestuurder zorgt er actief voor dat zij de benodigde kennis en vaardigheden op een adequaat peil houdt. Eens per twee weken overlegt zij met het Managementteam (MT). Omdat de bestuurder een goede verbinding met de werkorganisatie erg belangrijk vindt, onderhoudt zij daarmee diverse contacten.

De bestuurder is zich bewust van haar verantwoordelijkheid, maatschappelijke positie en voorbeeldfunctie. Zij is er alert op dat zij geen handelingen verricht of juist nalaat die de reputatie van Zinzia schaden. Ook voorkomt zij belangenverstremming. Het normatieve kader voor haar handelen en gedrag is de landelijke gedragscode voor de goede bestuurder (NVZD). Ook de statuten en het actuele reglement Raad van Bestuur bevatten richtlijnen voor een passende en verantwoorde handelwijze, waaronder afspraken tussen bestuur en toezichthouders.

De Raad van Bestuur is eindverantwoordelijk voor de kwaliteit van de zorg en voor de continuïteit van de organisatie. Tegenover de maatschappij is zij ervoor verantwoordelijk dat Zinzia doelmatig en effectief functioneert. Uitgangspunten daarbij zijn resultaatgerichtheid, maatschappelijke betrokkenheid, deskundigheid en competentie. De bestuurder spant zich in voor een proactief, integer en toetsbaar handelen. Omdat er sprake is van een nog steeds toenemend risicoprofiel, is een beleid voor het integraal beheer van risico's beschikbaar. Op basis daarvan is een zogenaamd risicoregister ingericht en sinds 2013 in uitvoering.

De beloning van de Raad van Bestuur valt binnen de kaders van de Wet Normering Topinkomens (WNT), zoals die gelden voor 2015.

5.2 Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht van Zinzia houdt toezicht op het functioneren van de Raad van Bestuur. De Raad van Toezicht bestaat uit vijf personen. Onafhankelijk hebben zij hun taak uitgeoefend op basis van statuten en reglementen. Het reglement van de Raad van Toezicht is gebaseerd op de Governancecode 2010. De actuele vergoedingsregeling voor toezichthouders wordt toegepast. Vanaf 1 januari 2013 is deze mede gebaseerd op de Wet normering topinkomens (WNT), die per die datum van kracht is. Ook is sinds die datum de btw-regeling van toepassing. De Raad van Toezicht kent twee vaste commissies: de Auditcommissie en de Remuneratiecommissie.

Toezichthouders per 31-12-2015

Naam	Functie/nevenfuncties	Benoeming
Dhr. W.T.A. Dellepoort Alle 6 vergaderingen in 2015 bijgewoond	Voorzitter <i>Aandachtsgebied:</i> - Kwaliteit & veiligheid van zorg; - HRM/remuneratiecommissie. <i>Nevenfuncties:</i> - Vicevoorzitter RvT van de J.P. van de Bent Stichting te Deventer - Lid Raad van Toezicht Trivium Meulenbelt te Borne. - Vicevoorzitter Raad van Toezicht Caraez te Lichtenvoorde.	1 ^e benoeming: 1 januari 2009 Huidige benoemingstermijn tot 01-01-2018 (niet herbenoembaar)
dhr. L. Nieuwenhoff 3 vergaderingen bijgewoond (v.a. 1-7-2015 lid RvT)	Lid Raad van Toezicht <i>Aandachtsgebied:</i> - HRM/Remuneratiecie. - Ondernemerschap & Innovatie <i>Nevenfuncties:</i> geen.	1 ^e benoeming: 1 juli 2015 Huidige benoemingstermijn tot 1-7-2019 (herbenoembaar)
Dhr. A.W. de Geus Alle 6 vergaderingen in 2015 bijgewoond	Lid Raad van Toezicht <i>Aandachtsgebied:</i> HRM/Remuneratiecommissie. <i>Nevenfuncties:</i> - Lid Bestuur leder(in), voorheen Platform VG te Utrecht	1 ^e benoeming: 1 juli 2007 Huidige benoemingstermijn tot 1-7-2016 (niet herbenoembaar)
Dhr. J.H. de Haas 5 van de 6 vergaderingen in 2015 bijgewoond	Lid Raad van Toezicht <i>Aandachtsgebied:</i> - Kwaliteit en veiligheid van zorg - Identiteit v.d. verschillende locaties <i>Nevenfuncties:</i> - Lid RvT Stichting Varen met de tukker	1 ^e benoeming 1 januari 2014. Huidige benoemingstermijn tot 1-1-2019 (herbenoembaar)
Mevr. mr. N.W.C. Michon-van Tuel Alle 6 vergaderingen in 2015 bijgewoond	Lid Raad van Toezicht <i>Aandachtsgebied:</i> - Financ., economische en bedrijfsk. zaken; Juridische Zaken Vastgoed & Terreinen. <i>Nevenfuncties:</i> - Lid Raad van Toezicht Carinova, Raalte - Lid Raad van Toezicht Aafje, Rotterdam	1 ^e benoeming: 1 juli 2011 Huidige benoemingstermijn tot 1-7-2019 (niet herbenoembaar)

5.3 Medezeggenschap van cliënten

Cliëntenraden

Stichting Zinzia Zorggroep beschikt over drie cliëntenraden, voor elke regio één, en een centrale cliëntenraad (CRR). De locaties Oranje Nassau's Oord en De Rijnhof beschikken samen over één cliëntenraad. De reglementen voldoen aan de vereisten van de Wet medezeggenschap cliënten zorginstellingen (WMCZ). Vanuit Zinzia krijgen de raden administratief-secretariële ondersteuning. Daarnaast worden op uiteenlopende dossiers medewerkers en managers ingezet. Zinzia is aangesloten bij de landelijke commissie van vertrouwenslieden.

De communicatie tussen onder meer regiomanagers, Raad van Bestuur, Raad van Toezicht en cliëntenraden is actief, open en constructief. De regiomanagers zijn gesprekspartner van de lokale cliëntenraden, terwijl de bestuurder de vergaderingen van de CCR bijwoont. De voorzitter van de CCR woont sinds 2014 eenmaal per jaar het periodiek overleg met zorgkantoor Menzis bij. Resultaten van CQ-metingen en verbeteracties stemt Zinzia systematisch met de cliëntenraden af. De cliëntenraden hebben invloed op het opstellen van verbeterplannen en op de uitvoering ervan.

Familie- en bewonersbijeenkomsten

Medezeggenschap van cliënten krijgt ook buiten de cliëntenraden vorm. Op de meeste locaties organiseert Zinzia familie- en bewonersbijeenkomsten. Het doel daarvan is om de bewoners en hun familieleden te informeren en om te reflecteren op klantervaringen met de zorg- en dienstverlening van Zinzia. Daarnaast is in 2014 gestart met de organisatie van zogenaamde klantarena's; deze hebben in 2015 een vervolg gekregen. Bij deze werkvorm, die vanuit LEAN management is ingevoerd, stellen cliënten en/of cliëntvertegenwoordigers samen met medewerkers verbeterpunten vast vanuit cliëntperspectief.

5.4 Ondernemingsraad

Binnen Zinzia is een Ondernemingsraad (OR) actief. Zowel de Raad van Bestuur als de Ondernemingsraad vindt het belangrijk dat de medezeggenschap openhartig, doelmatig en doeltreffend is. Daarom investeert Zinzia voortdurend in scholing en is de bestuurder samen met de HR manager te gast bij OR-trainingsonderdelen. De OR steunt de koers die Zinzia heeft gekozen volledig en heeft in 2015 opnieuw laten zien een professionele en constructieve partner te zijn.

De OR handelt conform de Wet op de ondernemingsraden (WOR), met ondersteuning van een ambtelijk secretaris.



6 Bedrijfsvoering

Het actueel strategiedocument 2012-2017 geldt voor Zinzia als bedrijfskompas. Het voert ons aan de hand van onze KLEUR-kernwaarden naar het gewenste resultaat van een excellente onderneming. Cliënt- en medewerkerperspectief, maar ook onze bedrijfsvoering zijn daarvoor bepalend. In de bedrijfsvoering besteden we gericht aandacht aan planning & control, flexibiliteit, procesverbetering, automatisering, kostenbewustzijn en resultaatsturing. In de in 2014 uitgevoerde Actiz-benchmark bevond onze organisatie zich in de kopgroeppositie (A-score) voor het thema bedrijfsvoering. Daarnaast investeerde Zinzia ook in ICT, wat wij beschouwen als een belangrijke voorwaarde om excellente zorg te kunnen bieden.

6.1 Interne beheersing

Planning & control

Voor een goede besturing, resultaatsturing en beheersing van risico's werken we aan de hand van een begrotings-/jaarplancyclus. Ook in 2015 is een Zinziabreed jaarplan voorbereid. De planning & control is gebaseerd op uitgangspunten van onze strategie. Resultaatsturing heeft intussen een steeds prominentere plek ingenomen binnen Zinzia. Niet zozeer de inspanning ('ik heb mijn best gedaan'), maar het resultaat telt. Instrumenten voor sturing zijn bijvoorbeeld een Business Intelligence-tool (een dashboard waarmee we onze prestaties kunnen monitoren) en een risicoregister. We werken aan een verdere doorontwikkeling van de managementinformatie. In de loop van 2016 wordt een volledig nieuwe BI-tool in gebruik genomen.

Risico's, kansen en onzekerheden

Zinzia volgt uiteenlopende in- en externe risico's. Landelijke ontwikkelingen – AWBZ, Wlz, Wmo en Zvw – brengen voor zorgaanbieders forse risico's met zich mee. Datzelfde geldt voor pakket- en budgetmaatregelen en het inkoopbeleid van zorgkantoren en zorgverzekeraars. Ons jaarlijks geüpdate risicoregister is gebaseerd op een algehele inventarisatie van risico's, de impact daarvan en beheersmaatregelen. Voor Zinzia gaat risicobeheersing over significante risico's. Het is in onze opvatting een illusie te denken dat we alle risico's kunnen kennen en beheersen. Onzekerheid en fouten vormen onderdeel van onze risico's. In onze besturing houden wij daarmee dan ook nadrukkelijk rekening en willen wij daarover transparant zijn.

Enkele onderdelen die wij in dit kader graag benoemen:

- Zinzia beschikt over een actueel strategisch vastgoedbeleid, zodat wij ons op een professionele wijze tot het risicovolle beleidsterrein van vastgoed kunnen verhouden.
- Daarnaast investeren wij nadrukkelijk in een professioneel geldbeheer. Er is een treasurystatuut en wij maken sinds enkele jaren gebruik van een professioneel financieel scenariomodel.
- Wij beschikken over een meerjarenbegroting.

Zinzia heeft een maatschappelijke taak en verantwoordelijkheid. Daarom is het onze plicht om met de middelen die ons ter beschikking zijn gesteld, een zo optimaal mogelijk resultaat te behalen.

LEAN werken

Een efficiënte en effectieve bedrijfsvoering, met aandacht voor de menselijke maat: dat is wat Zinzia nastreeft. De principes van LEAN management sluiten daarbij aan (zie eerdere hoofdstukken). Door onze zorg- en bedrijfsprocessen te optimaliseren willen we betere resultaten bereiken voor onze cliënten op het vlak van kwaliteit en zorgveiligheid. Het is mooi om te kunnen vaststellen dat (ook) hiermee het zelforganiserend vermogen van onze medewerkers toeneemt.

6.2 ICT-investeringen

Zinzia zorggroep investeerde ook in 2015 fors in de verdere optimalisatie van haar ICT-omgeving. De voorgenomen investeringen zoals verwoord in de destijds als ambitieus beschouwde notitie "ICT ontwikkelingsplan 2012-2014" zijn vrijwel volledig gerealiseerd. De hierin opgenomen implementatie ECD en BI-tool krijgen in 2016 hun afronding.

Wij zijn voornemens om in de loop van 2016 een nieuwe strategische ICT-beleidsnotitie te schrijven voor de komende jaren. Daarbij zal de focus meer liggen op communicatie in al haar facetten, zoals beeldtelefonie en digitaal vergaderen en op het inzetten van domotica.

Als belangrijkste aandachtspunten van de ICT ontwikkelingen in 2015 noemen wij:

Elektronisch Cliënten Dossier (ECD)

In het voorjaar heeft de nadruk gelegen op invoering van het digitale behandeldossier (Ysis) Zinziabreed. Koppelingen met bestaande systemen werden gerealiseerd. De overgang van registratie van GRZ in Ysis, en de scholing van behandelaren en GRZ medewerkers, de migratie van dossiers en de feitelijk start per medio 2015 in Ysis voor behandelaren en GRZ zijn zonder veel problemen verlopen.

M.b.t. het woonzorgdossier is medio 2015 besloten om te gaan werken met het pakket ONS van de firma Nedap. De voorbereiding van ONS was intensief en heeft veel tijd gevraagd van zorgmedewerkers en de betrokken werkgroepen. Eind 2015 is gestart met de uitrol op koploperafdelingen. Naar verwachting zal de implementatie begin juni 2016 kunnen worden afgerond, inclusief de koppeling met Ysis. Door de koppeling wordt de permanente geautomatiseerde uitwisseling van data tussen ONS en Ysis geborgd.

Ook ten behoeve van de Cliëntenadministratie is gekozen voor het product van Nedap. Naar verwachting wordt de Cliëntenadministratie per 1 april 2016 overgezet.

Business intelligence

Om de kwaliteit, tijdigheid en betrouwbaarheid van haar interne informatievoorziening verder te verbeteren is medio 2015 besloten tot de aanschaf van een volwaardige BI-applicatie.

In de afgelopen twee jaren is met name door MT-leden en leidinggevenden in de zorg gebruik gemaakt van een in Excel opgezette BI-tool om enige ervaring op te doen met een dergelijke applicatie, maar ook vooral om in gezamenlijkheid te komen tot het definiëren van de informatiebehoefte en de daarvan afgeleide kritische prestatie indicatoren.

Inmiddels is door stuur- en werkgroepen een selectie gemaakt van 3 mogelijke leveranciers. Naar verwachting zal in het tweede kwartaal 2016 de keuze worden gemaakt voor een leverancier, waarna de uitrol in de tweede helft 2016 zijn beslag zal krijgen.

Lifegang van het Zinzia intranet

Begin 2015 is de nieuwe site van Zinzia en het hieraan gekoppelde intranet live gegaan. De site heeft een moderne look gekregen en is vooral ook kwalitatief inhoudelijk sterk verbeterd. Het nieuwe intranet, gebaseerd op de LAMP-technologie, maakt de communicatie met en tussen medewerkers mogelijk, via groepen en communities, blogs, social chat en het delen van documenten. Maar het intranet wordt ook gebruikt voor nieuws, branding, vacatures, polls, medewerkerprofielen etc.

Verdere implementatie E-HRM

Sinds 2013 maakt Zinzia gebruik van e-HRM van AFAS. In dat jaar werden alle personeelsdossiers gedigitaliseerd en in januari 2014 werd de salarisadministratie in gebruik genomen. In de loop van 2014 werden de workflowmanagement rond HR en de module competentie management operationeel.

In de eerste helft van 2015 is met name aan de automatisering van de workflowmutaties tussen HRM en de salarisadministratie en de implementatie van de verzuimmodule gewerkt. In de tweede helft van 2015 zijn de modules Werving en Vrijwilligers in gebruik genomen.

Afwikkeling implementatie van het elektronisch voorschrijfsysteem Medimo

Eind december 2014 werd deze applicatie, waarbij het voorschrijven en de distributie van medicijnen geautomatiseerd plaatsvindt, operationeel. In januari 2015 zijn de laatste inrichtingen van en toegangen tot het pakket afgewikkeld.

Aanleg tijdelijke wifi pg Lingehof in verband met invoering EPD/ECD

Om de voorzieningen voor de aanleg van het nieuwe verpleegoproepsysteem zo efficiënt mogelijk te laten verlopen is voorzien in een tijdelijk wifi netwerk op de pg-afdelingen zodat gebruik kan worden gemaakt van het in te voeren ECD/EPD.

Opstart volledige herstructurering active directory en filestructuur en invoering applicatie UMRA

De filestructuur binnen de automatiseringsomgeving heeft een drastische reorganisatie. In het verleden is onvoldoende aandacht geschonken aan een adequate opzet van een filestructuur en de toekenning van bevoegdheden hierop. In 2015 is daarom besloten te komen tot een volledig nieuwe opbouw. Parallel hieraan wordt de zogenaamde active directory (AD) volledig geschoond. De invoering van de applicatie UMRA voorziet in een permanent actuele AD. Daarbij worden alle medewerkers gerelateerde mutaties automatisch verwerkt, zoals toekenning e-mailadres, toegang tot computersysteem en wordt het beschikbaar stellen van bevoegdheden binnen applicaties automatisch gerealiseerd. Dit betekent een foutenreductie tot nihil. In 2016 zal dit verder worden uitgewerkt.

Implementatie Mobile Device Management (XenMobile)

Dit is een beheertool voor al onze mobile devices zoals tablets en smartphones. Deze devices zijn op afstand te volgen en te traceren. Applicaties en data kunnen bij verlies op afstand worden gewist. Voorts kunnen we het gebruik monitoren.

Voorbereiden naar de cloud brengen van Aysist

Om de druk op ons eigen serverpark te verlichten is besloten het relatief zware roosterprogramma naar de cloud te brengen. De in het najaar geplande transitie is uitgesteld tot 2016 omdat bleek dat er technische risico's bestonden met betrekking tot het overzetten van data.

Voorbereiden vervanging SAN database

Onze huidige SAN database loopt sneller vol dan aanvankelijk gedacht door de relatief sterke groei van data binnen onze organisatie. Deze is dan ook vervangen door een grotere en snellere. De vervanging SAN gaat dan dienst doen als back-up, zodat in geval van een capaciteit het computersysteem binnen relatief korte tijd weer up and running kan zijn. Dit is vooral van belang op het moment dat het volledige EPD/ECD operationeel is.

Uitwijk serverpark

Op dit moment heeft Zinzia een overwegend On Premise omgeving. Op de locatie ONO is een serverruimte ingericht waarin de servers en andere actieve apparatuur geplaatst zijn. Momenteel maakt Zinzia nog geen gebruik van een uitwijk. Het risico op langdurige downtime is substantieel op het moment van een stroomstoring, internetstoring, brand of waterschade. Dit heeft zeker voor het zorgproces verstrekende gevolgen.

Om diverse redenen en om risico's te vermijden is in 2015 besloten de gehele infrastructuur te verplaatsen naar een datacenter in Ede. De verhuizing zal voor de zomer van 2016 worden uitgevoerd.

Communicatie-installaties

Begin 2015 is er één VOIP-telefonieplatform tot stand gekomen waarbij er alleen nog maar centrale telefonisten werkzaam zijn op de locatie De Lingehof. Deze telefonisten handelen het overblijvende externe telefoonverkeer af voor geheel Zinzia Zorggroep. Een werkgroep heeft in 2015 onderzocht hoe Zinzia kan werken aan een betere telefonische bereikbaarheid. Het resultaat hiervan is vastgelegd in het "communicatieplan telefonische bereikbaarheid". Belangrijk uitgangspunt hierbij is dat iedere medewerker verantwoordelijk is voor zijn bereikbaarheid. De in dit plan genoemde acties worden in 2016 verder uitgezet.

In 2015 is nagenoeg de gehele vervanging van het Verpleegkundig Oproep Systeem (VOS) uitgevoerd. Begin 2016 zullen alle afdelingen gebruik kunnen maken van dit nieuwe systeem, waarbij oproepen van bewoners voor de zorg op DECT-toestellen worden ontvangen. Deze toestellen kunnen door het personeel ook worden ingezet voor het normale telefoonverkeer. Hierbij is ook de basisstructuur voor bekabeling en opzet overige datanetwerken gemoderniseerd.

In aanvulling op het VOS is in 2015 besloten een pilot met een systeem voor het intelligent bewaken van bewoners (zogenaamde Smart Sensoring) op te zetten op De Lingehof om te onderzoeken of het gebruik van dit systeem toegevoegde waarde biedt voor de bewoners en/of Zinzia. Daarnaast zullen middels een pilot in 2016 de (on-)mogelijkheden van het systeem nader worden onderzocht.

6.3 Overige ontwikkelingen

Inkoop

Zinzia werkt op basis van een professioneel inkoopbeleid met functionele inkoopautomatisering. Dit blijft resulteren in diverse (inkoop)voordelen.

Verbeterde bedrijfsvoering Facilitair Bedrijf en andere ondersteunende diensten.

Binnen het Facilitair Bedrijf hebben we in de afgelopen jaren een forse ontwikkelslag gemaakt. Ons streven is een klantgerichte, kwalitatief hoogwaardige dienstverlening waarbij zowel de cliënt als de interne klant centraal staat. Hiervoor hebben we ook op het gebied van de bedrijfsvoering verbeteringen doorgevoerd. Dit heeft onder meer geresulteerd in centrale telefonie, een facilitair meldpunt, boodschappenservice (met iPads en een uniek logistiek concept), uitbesteding van de schoonmaak, was en maaltijdservice, en keukenverbeteringen.

In navolging van het Facilitair bedrijf is in 2015 een start gemaakt om ook de EAD op een moderne leest te schoeien. De afronding hiervan zal in 2016 zijn beslag krijgen.

Zorgcontinuïteitsplan

In het kader van de Wet veiligheidsregio's (Wvr) en als aanvulling op het beleid rond bedrijfshulpverlening (BHV), hebben we in 2014 binnen de eigen veiligheidsregio een zorgcontinuïteitsplan (ZCP) op- en vastgesteld. Het ZCP handelt over de infrastructuur die nodig is om de gevolgen van een ramp te kunnen opvangen. Het gaat hierbij om een efficiënte en goede organisatie van brandweezorg, geneeskundige hulpverlening, rampenbestrijding en crisisbeheersing. In 2015 is het zorgcontinuïteitsplan doorontwikkeld. Voorts heeft er in 2015 een theoretische en praktische scholing plaatsgevonden voor het crisisteam van Zinzia.



7 Vastgoed en terreinen

Voor het beheer en ontwikkelingsvastgoed en de terreinen van Zinzia werken we sinds 2012 op basis van een strategisch vastgoedbeleid. De huisvestingdoelen zijn hier per locatie uitgewerkt en de uitvoering loopt volgens plan. De voorbereiding voor de vervangende nieuwbouw van het pg-gebouw van Oranje Nassau's Oord is gestaag gevorderd in 2015. Voor de locaties De Linge-hof en Rumah Kita zijn PvE's definitief opgesteld en in uitvoering genomen. Daarnaast werken we aan een toekomstwaardige landgoedexploitatie.

Van traditioneel beheer naar strategisch management

Met het in 2012 gewijzigde bouwregime zijn de ontwerp-vrijheid en flexibiliteit op het gebied van vastgoed toegenomen. Daarmee is onze taak veranderd van traditioneel vastgoedbeheer in strategisch vastgoedmanagement (risicobeheer). Vastgoed maakt actief deel uit van onze bedrijfsvoering en het bedrijfsrisico. Naast de grotere projecten hebben we in 2015 in het kader van regulier onderhoud op alle locaties uiteenlopende werkzaamheden uitgevoerd. Vermeldenswaardig hierbij is de forse investering inzake asbestsanering van de zolder van het hoofdgebouw op ONO.

Nieuwbouw Oranje Nassau's Oord

Het Voorlopig Ontwerp vervangende nieuwbouw PG is eind 2015 door de Stuurgroep Huisvesting goedgekeurd.

In december 2015 is een financieringsovereenkomst afgesloten.

De Linge-hof

Het definitieve programma van eisen heeft als belangrijkste doel de afbouw van meerbedskamers. Eind 2015 is aan architectenbureau Mecanoo de opdracht gegeven voor het uitvoeren van een haalbaarheidsonderzoek met een studie van mogelijke varianten.

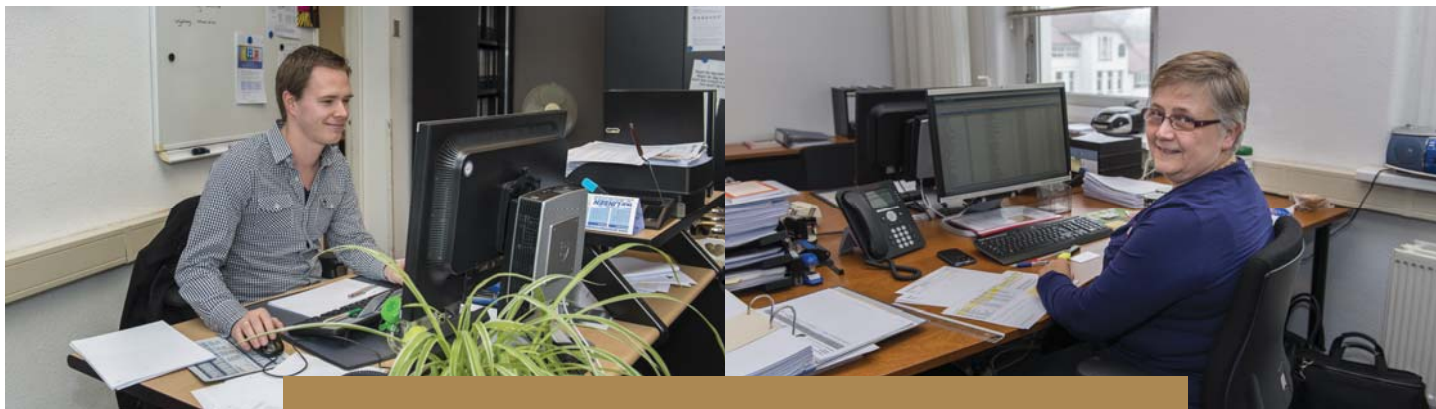
Rumah Kita

Voor Rumah Kita zijn op korte termijn de meest urgente wensen intussen in een uitvoeringsplan 2016 vastgelegd.

Landgoederen

Onze landgoederen Oranje Nassau's Oord en De Hemelse Berg zijn van grote betekenis voor de regio.

Onlangs is besloten het landgoed De Hemelse Berg te vervreemden, hetgeen in 2016/2017 zijn beslag zal krijgen.



8 Financieel beleid

8.1 Algemeen

Voorliggende jaarrekening 2015 is samengesteld onder verantwoordelijkheid van de Raad van Bestuur Stichting Zinzia Zorggroep.

Vordering bewonersgelden 'Graaf van Bylandtfonds'

Door het bestuur van SBZ en Steunstichting ZorgCoöperatie Nederland is een vordering van Stichting Zinzia Zorggroep in verband met destijds overgedragen voormalige bewonersgelden van een van haar rechtsvoorgangers op de steunstichting erkend.

Voorzichtigheidshalve is deze vordering in 2014 niet als zodanig in de jaarrekening verantwoord. Verrekening van deze vordering groot € 1.100.000 heeft plaats gevonden in het verslagjaar. Het ontvangen bedrag is verantwoord onder de Overige bedrijfsopbrengsten.

Waardering van zorgvastgoed

Op grond van de Regeling verslaglegging WTZi is Zinzia voor haar verslaglegging verplicht om de Richtlijn voor de Jaarverslaglegging, hoofdstuk 655 (RJ 655) toe te passen. RJ 655 bepaalt dat dit ertoe leidt dat Zinzia dient na te gaan of sprake is van een bijzondere waardevermindering op grond van hoofdstuk 121 bijzondere waardeverminderingen van vaste activa.

Op grond van de thans beschikbare informatie van het Ministerie van VWS en de Nederlandse Zorgautoriteit werden voor onze vier vastgoedlocaties in januari 2016 bedrijfswaardeberekeningen uitgevoerd met als doel zicht te krijgen op de gevolgen van de overgang naar het nieuwe systeem van prestatiebekostiging.

Hierbij werden onder andere de volgende uitgangspunten gehanteerd:

- De waardeberekening van het vastgoed is gebaseerd op de zogenaamde WACC-disconteringsvoet (weighted average cost of capital). Hierbij wordt uitdrukking gegeven aan de kosten die gemaakt worden voor het vermogen waarmee het bedrijf wordt gefinancierd. De financiering bestaat uit vreemd en eigen vermogen;
- Voor de waardeberekening is rekening gehouden met een WACC-disconteringsvoet en rentekosten nacalculatie van 5% zijnde de gemiddelde vermogenskosten gebaseerd op het NHC-vergoedingscomponent. De rentevergoeding die door Zinzia in het verslagjaar voor langlopende leningen aan financiers werd betaald kwam gemiddeld uit op 3,07%;
- Voor de waardeberekening is er vanuit gegaan dat -gebaseerd op een adequate LTOP en LTHP- het huidige vastgoed langjarig kan worden geëxploiteerd en niet eindigt bij de verwachte economische levensduur van 30 jaar;
- Vervangingsinvesteringen zijn gebaseerd op het LTOP tot en met 2061 tot het niveau welke noodzakelijk worden geacht om de vier zorgvastgoedlocaties langjarig in gebruik te houden. De organisatiebrede beleidsnotitie strategisch vastgoedbeleid is medio 2012 vastgesteld en goedgekeurd. Hierin is nader invulling gegeven aan de ontwikkeling van de toekomstige vastgoedportefeuille binnen Zinzia tot 2020. Daarna is rekening gehouden met enkele inschattingen met betrekking tot toekomstige functionele aanpassingen. Hierin is nader invulling gegeven aan de ontwikkeling van de toekomstige vastgoedportefeuille binnen Zinzia. De hiermee samenhangende investeringen zijn met een gebruiksduur van 30 jaar of minder, in de bedrijfswaardeberekeningen opgenomen;

- Samenstelling cliëntenpopulatie en bezettingsgraad is gebaseerd op het met het Zorgkantoor Menzis (Wlz) en diverse Zorgverzekeraars (GRZ) afgesproken volume voor 2016;
- Vanaf het jaar 2016 is rekening gehouden met een risico van onderbezetting van 3%;
- Bij de waardeberekeningen zijn de vier zorglocaties in aanmerking genomen als kasstroom genererende eenheden;
- In de waardeberekening is rekening gehouden met de vrije kasstromen uit de zorgexploitatie gebaseerd op de begroting 2016;
- Bij de berekening van de kasstromen is ook rekening gehouden met de effecten van de overgangsregeling 2013 - 2017, welke voor Zinzia zorggroep een positieve bijdrage zullen leveren aan de cashflow;
- Prijsstijging vanaf 2017 zowel voor inkomsten als uitgaven van 2%;
- In de berekeningen is uitgegaan van de volgende uitgangspunten:
 - Productie in het oude pg-gebouw op terrein Oranje Nassau's Oord tot en met 2018
 - Productie in het nieuwe pg-gebouw op terrein Oranje Nassau's Oord vanaf 2019
 - Bij de overige productieonderdelen is uitgegaan van uitgangspunten van de begroting 2016;
- Over de totale investeringen van het nieuwe pg-gebouw op terrein Oranje Nassau's Oord wordt vanaf boekjaar 2019 afgeschreven;
- De opbrengst van terrein De Hemelse Berg is geprognosticeerd op € 1.000.000,- en wordt verwacht in 2017;
- In de berekening van de Normatieve huisvestingscomponent is voor het jaar 2018 rekening gehouden met een eenmalige neerwaartse tariefsaanpassing van 5%.

Indirecte opbrengstwaarde en de boekwaarde per 1-1-2016

- Zinzia heeft op grond van de doorlichting van haar vastgoedportefeuille vastgesteld, dat per 1 januari 2016 de indirecte opbrengstwaarde (ca. € 67,2 mio) ruim hoger is dan de boekwaarde (ca. € 41,1 mio) en derhalve -zowel op concernniveau alsmede per locatie- geen sprake is van bijzondere waardevermindering.

Voor een nadere uitwerking wordt verwezen naar de grondslagen voor de waardering van de materiële vaste activa (onderdelen 9.1.6 van de Jaarrekening 2015).

Personeelskosten 2015

Naast de inzet van personeel in loondienst met contracten voor onbepaalde tijd, bepaalde tijd en de inzet van oproepkrachten voor ca. 575 fte. (2014 591 fte.), werd in het verslagjaar ook gebruik gemaakt van de inzet van zgn. personeel niet in loondienst zoals inleen via onder andere uitzendbureaus. Omgerekend naar formatieplaatsen werd in het verslagjaar voor ca. 10,2 fte. (2014 ca. 8,7 fte.) personeel niet in loondienst ingezet. Hiervan betroffen ca. 5,5 fte. bewonersgebonden functies.

In het verslagjaar werden ziekengelden ontvangen ter waarde van ca. € 350.000,-- omgerekend naar formatie voor ca. 8 formatieplaatsen. (2014 ca. 9 fte.). De WLZ-productierealisatie kwam in het verslagjaar uit op een gemiddelde bezetting van ca. 459 bedden (2014 ca. 470 bedden) en de productierealisatie van de Geriatrische revalidatiezorg (ZVW-gefinancierd) op ca. 45 bedden (2014 ca. 44). Voor het verslagjaar werden de intensiveringsmiddelen volledig ingezet.

De intensiveringsmiddelen worden in jaarrekening 2015 voor het laatst separaat verwerkt als personeelskosten en scholingsactiviteiten. Verder wordt verwezen naar het Exploitatieoverzicht Intensiveringsmiddelen 2015.

Voor een nadere toelichting op de personeelskosten en de daarbij behorende formatie personeel in loondienst wordt verwezen naar toelichting 9.1.12 Toelichting op de resultatenrekening, onderdeel 19 Personeelskosten. In de beoordeling van de inzet van het gemiddeld aantal personeelsleden op basis van fulltime eenheden dient rekening te worden gehouden met de naar formatieplaatsen omgerekende inzet van personeel niet in loondienst.

Zorgvastgoed

In het verslagjaar 2015 is rekening gehouden met de effecten van de neerwaartse aanpassing van de economische levensduur van een deel van het vastgoed van locatie Oranje Nassau's Oord in verband met de nieuwbouwplannen van het PG-gebouw op deze locatie. Voor het eerst in verslagjaar 2014 werd rekening gehouden met extra afschrijvingskosten van ca. € 755.000,- per jaar. Deze extra afschrijvingen dienden tot en met 2017 jaarlijks ten laste van de vastgoedexploitatie te worden gebracht om de boekwaarde van het te amoveren PG-gebouw en facilitair gebouw op de locatie Oranje Nassau's Oord af te schrijven.

De gebruiksduur van de onderhavige gebouwen wordt door enige vertraging van het bouwtraject met een jaar verlengd.

Door deze beperkte verlenging van de economische levensduur wordt de restantboekwaarde over een de langere gebruiksduur afgeschreven, wat leidt tot een neerwaartse aanpassing van de extra afschrijvingskosten tot ca. € 540.000,- per jaar tot en met 2018.

Invoering normatieve huisvestingscomponent (NHC)

In het budget voor aanvaardbare kosten zijn in het verslagjaar de invoeringseffecten van het budget Normatieve huisvestingscomponent (NHC) conform regelgeving verwerkt. Het totaalbedrag van het NHC-budget (NHC-tarief vermenigvuldigd met de bijbehorende productiegegevens) is voor 50% in het verslagjaar meegenomen. Daarnaast is de vergoeding voor de nagecalculeerde en genormeerde kapitaallasten voor 50% in het budget opgenomen. Verder wordt verwezen naar het Exploitatieoverzicht Zorgvastgoed.

Wet maatschappelijke ondersteuning

De dagbehandeling en dagbesteding wordt voor het eerst in verslagjaar 2015 gedeeltelijk gefinancierd uit de Wet maatschappelijke ondersteuning (WMO). Met een vijftal gemeenten zijn op basis van een aanbestedingstraject tarieven en omzetplafonds vastgesteld.

Subsidieregeling Extramurale behandeling

Deze subsidieregeling wordt ingezet voor zowel groepsgewijze als individuele extramurale behandelzorg. Onze gespecialiseerde multidisciplinaire deskundigheid en ervaring worden door ons Ambulant Geriatrisch Team (AGT) systematisch en structureel ingezet ten behoeve van de snel groeiende groep kwetsbare ouderen met complexe problematiek. Met het Zorgkantoor zijn hierover productieafspraken gemaakt. De geldende subsidieregeling is ook voor 2016 nog van toepassing.

Subsidieregeling kortdurend eerstelijns verblijf

De subsidieregeling Kortdurend eerstelijns verblijf (KEV) is gericht op verruiming van de mogelijkheden voor kortdurende en op herstel gerichte (geriatrische) zorg. Met het Zorgkantoor zijn hierover productieafspraken gemaakt. Deze subsidieregeling maakt onder invloed van de forse extramuralisering van de langdurige zorg landelijk een aanzienlijke groei door. De geldende subsidieregeling is ook voor 2016 nog van toepassing waarbij voor 2017 rekening wordt gehouden met een inbedding binnen de Zorgverzekeringswet.

Gesegmenteerde resultatenrekening

In de jaarrekening van Zinzia Zorggroep wordt vanaf het verslagjaar 2014 segmentering toegepast die was gebaseerd op de uitsplitsing van de bedrijfsopbrengsten en de bedrijfslasten naar de bedrijfsactiviteiten Langdurige zorg (AWBZ) en Geriatrische revalidatiezorg (ZVW). In het verslagjaar 2015 is daar de uitsplitsing naar de bedrijfsactiviteit Wet maatschappelijke ondersteuning (WMO) bijgekomen.

Investerings in roerende en onroerende zaken

In 2015 werd voor totaal € 2.080.000 geïnvesteerd in zorgvastgoed, en werd terwijl voor in totaal € 1.000.000 in inventaris en automatisering geïnvesteerd. Deze investeringen werden uit eigen middelen gefinancierd.

Business Intelligence tool

In de afgelopen jaren heeft het MT ervaring opgedaan met het werken met Business Intelligence tool (BI-tool). Het betrof een op Excel gebaseerde functioneel beperkte tool om ervaring op te doen en om te komen tot een verdere aanscherping van de gewenste managementinformatie. Medio 2015 is gestart met een oriëntatie op een meer geavanceerde BI-tool. In het voorjaar 2016 wordt de keuze voor een applicatie gemaakt en zal de implementatie rond de zomer 2016 kunnen worden afgerond.

Planning & Control cyclus

Om de verschillende bedrijfsdoelstellingen tijdig te realiseren hanteert Zinzia planning & control cycli binnen haar bedrijfsvoering. In het maatschappelijk verslag wordt bij de verschillende bedrijfsonderdelen een nadere toelichting gegeven.

Op het financieel economisch vlak gebruikt Zinzia o.a de volgende rapportages: maandelijkse managementrapportage en analyses, kwartaalrapportage met prognose, begrotings- en intern budgetteringsproces en jaarrekening.

Fraudebeleid

Zinzia kent ten aanzien van beleid en handelen in zake fraude vier schakels zijnde: preventie, controle, opsporing en afdoening. Zinzia heeft daarvoor gerichte aandacht, zowel in termen van de menselijke factor (organisatiecultuur) als ook op het punt van procedures.

Resultaat uit gewone bedrijfsvoering

Voor het verslagjaar 2015 komt het resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening uit op € 347.000 nadelig (begroot € 454.000 voordelig).

In dit resultaat zijn de effecten van onderstaande bijzondere posten verwerkt:

• Hogere kosten personeel niet in loondienst door inzet leidinggevenden Wonen en Zorg	€ 180.000 -
• Opbrengst afrekening ZorgCoöperatie	€ 1.100.000 +
• Verlaagde extra afschrijvingskosten deel vastgoed locatie Oranje Nassau's Oord	€ 540.000 -
• Hogere premiekortingen voorgaande jaren	€ 79.000 +
• Diverse afkoopsommen	€ 323.000 -

Totaal bijzondere posten	€ 136.000 +

Negatief resultaat zonder deze bijzondere posten

€ 483.000

Liquiditeitspositie

De liquiditeitspositie toont in 2015 een daling ten opzichte van het voorgaand jaar als gevolg van het negatieve resultaat en de effecten van bovenstaande bijzondere posten.. De investeringen in roerend en onroerend goed (totaal € 3.000.000,-) veroorzaakte een verdere druk op de liquiditeitspositie.

Eind 2015 is een leningsovereenkomst gesloten met ING inzake de (voor)financiering van investeringen in de vervangende nieuwbouw van het PG-gebouw op locatie Oranje Nassau's Oord, de verbouwing van locaties De Lingehof te Bemmelen en locatie Rumah Kita, met een totaalbedrag van € 18.400.000,-. Daarnaast is ten behoeve van de financiering van werkkapitaal een rekening courant krediet verstrekt tot een bedrag van € 1.500.000.

De doorkijk naar de begrote exploitatie 2016

Voor de verwachte exploitatie voor het jaar 2016 is, conform begroting 2016, het resultaat voor de zorgexploitatie geraamd op ca. € 270.000 positief en het resultaat voor de vastgoedexploitatie eveneens op ca. € 270.000 positief.

In de verwachte exploitatie voor het jaar 2016 zijn enkele incidentele posten verwerkt.

Facilitair bedrijf

Door een verdergaande uitbesteding van de schoonmaak binnen het facilitair bedrijf, zijn voor de eerste zes maanden nog salariskosten begroot. Vanaf 1 juli 2016 is als gevolg van de overname van medewerkers door het externe schoonmaakbedrijf rekening gehouden met kosten van derden. Voor deze transitie is in de begroting rekening gehouden met een eenmalig bedrag van € 175.000. Daarnaast zal vanaf begrotingsjaar 2017 dit verdergaand leiden tot een kostenreductie van ca. € 100.000.

Expertise- en Behandelcentrum

De benodigde formatie voor het Expertise- en Behandelcentrum is voor het begrotingsjaar 2016 teruggebracht tot formatie die beter in balans is met de dienstverlening die nodig is voor de zorglocaties van Zinzia Zorggroep en de zorglocaties waar zij verpleeghuisexpertise levert. In begroting 2016 is voor de neerwaartse formatieaanpassing rekening gehouden met het doorlopen van salariskosten gedurende het eerste kwartaal.. Dit levert voor begrotingsjaar 2017 een kostenreductie op van € 70.000.

Vastgoedexploitatie

In de exploitatiebegroting is rekening gehouden met extra afschrijvingskosten als gevolg van de afschrijving van de restantboekwaarde PG-gebouw en facilitair gebouw van locatie Oranje Nassau's Oord van ca.€ 750.000 in verband met de voorgenomen vervangende nieuwbouw in 2017 en 2018. Deze extra afschrijvingskosten komen in de jaren 2015 tot en met 2017 ten laste van de exploitatie. Voor deze bestaande gebouwen bedragen de jaarlijkse afschrijvingskosten ca. € 315.000. De jaarlijkse afschrijvingskosten van de nieuwbouwplannen komen uit op ca. € 685.000. Hierdoor zal de toekomstige druk op de exploitatie per saldo verder afnemen.

Voorliggende exploitatieresultaat met toekomstperspectief

Met het verwachte exploitatieresultaat wordt voor het jaar 2016 een rendement van 1,22% van de verwachte totale bedrijfsopbrengsten behaald. Dit percentage blijft achter bij de voor onze organisatie gehanteerde structurele norm van minimaal 2%. Hiervoor is bewust gekozen om de exploitatie niet onnodig verder onder druk te zetten, en in het besef dat de betreffende norm in de volgende jaren weer gerealiseerd zal gaan worden.

Rekening houdende met bovenstaande incidentele posten betreffende het Facilitair bedrijf en het Expertise- en Behandelcentrum komt het genormaliseerde resultaat uit op € 884.100 (2,01%).
Rekening houdende met de incidentele posten betreffende de vastgoedexploitatie komt het genormaliseerd resultaat uit op € 1.264.100 (2,87%).

De liquiditeitsbegroting voor 2016 toont een stabiel beeld. Voor de vervangende nieuwbouwplannen PG-gebouw op locatie Oranje Nassau's Oord en de verbouwingen van locatie De Lingehof te Bemmelen en locatie Rumah Kita is eind 2015 de financiering van dit bouwproject veilig gesteld. Daarnaast is een gezonde liquiditeitspositie noodzakelijk voor de financiering van o.a. het werkkapitaal. De verdere verruiming van de liquiditeitspositie is echter gewenst.

Exploitatie en begroting 2015

De resultaten per zorglocatie kunnen als volgt worden uitgesplitst:

Exploitatie uit gewone bedrijfsuitoefening	Begroot	Resultaat (zuiver)	Resultaat (incl. aanvullende doorbelasting)
Verpleeghuis Oranje Nassau's Oord	382.000	834.000-	520.000-
Verpleeghuis De Rijnhof	145.000-	8.000-	52.000
	-----	-----	-----
	237.000	842.000-	468.000-
Verpleeghuis Rumah Kita	33.000	359.000-	420.000-
Verpleeghuis De Lingehof	281.000	310.000-	17.000-
Behandelcentrum	0	178.000-	0
Ondersteunende diensten	0	784.000	0
	-----	-----	-----
	551.000	905.000-	905.000-
Landgoed	0	39.000-	39.000-
Dienstwoningen	0	28.000	28.000
Vastgoed	98.000-	569.000	569.000
	-----	-----	-----
Totaal	453.000	347.000-	347.000-
	=====	=====	=====

In de kolom 'Resultaat (zuiver)' is het zelfstandig behaalde resultaat per zorglocatie gepresenteerd. Met uitzondering van verpleeghuis De Rijnhof worden negatieve resultaten bereikt. In de kolom 'Resultaat (incl. aanvullende doorbelasting)' is het resultaat van het Behandelcentrum en de ondersteunende diensten aanvullend doorbelast naar de zorglocaties.

Resultaten per locatie

Zorglocaties Oranje Nassau's Oord en de Rijnhof

Het resultaat uit gewone bedrijfsvoering van deze zorglocaties is in het verslagjaar lager uitgekomen (€ 705.000) dan was begroot.

Door lagere bedbezetting op locatie ONO en een hogere bedbezetting de Rijnhof gecombineerd met een verder ontwikkelde ZZP-mix, is voor deze twee locaties gezamenlijk de gerealiseerde bedbezetting (WLZ en ZVW) ca. 6 cliëntplaatsen lager (€ 700.000). De ingezette capaciteit medewerkers (in loondienst) was ca. 3 fte lager (incl. terugontvangen ziekengelden € 110.000 lager), maar namen de kosten van ingehuurd personeel niet in loondienst toe (€ 170.000).

Het exploitatieresultaat van het Behandelcentrum en de Ondersteunende diensten werd naar rato toegerekend aan deze zorglocaties.

Zorglocatie De Lingehof

Het resultaat uit gewone bedrijfsvoering van deze zorglocatie is in het verslagjaar lager uitgekomen (€ 298.000) dan begroot.

Door een lagere bedbezetting van ca.5 cliëntplaatsen op deze locatie (WLZ en ZVW) is de voor deze locatie de gerealiseerde bedbezetting lager (€ 390.000) uitgevallen. Daarnaast kwam de personele formatie (in loondienst) ca. 2 fte hoger uit en daalden (€ 20.000) de loonkosten incl. lagere terugontvangen ziekengelden. De kosten van ingehuurd personeel niet in loondienst kwamen hoger (€ 200.000) uit.

Ook werd het exploitatieresultaat van het Behandelcentrum en de Ondersteunende diensten naar rato toegerekend aan deze zorglocatie. Dit leverde voor deze locatie specifiek een voordeel (€ 300.000) op.

Zorglocatie Rumah Kita

Het resultaat uit gewone bedrijfsvoering van deze zorglocatie is in het verslagjaar lager uitgekomen (€ 453.000) dan begroot.

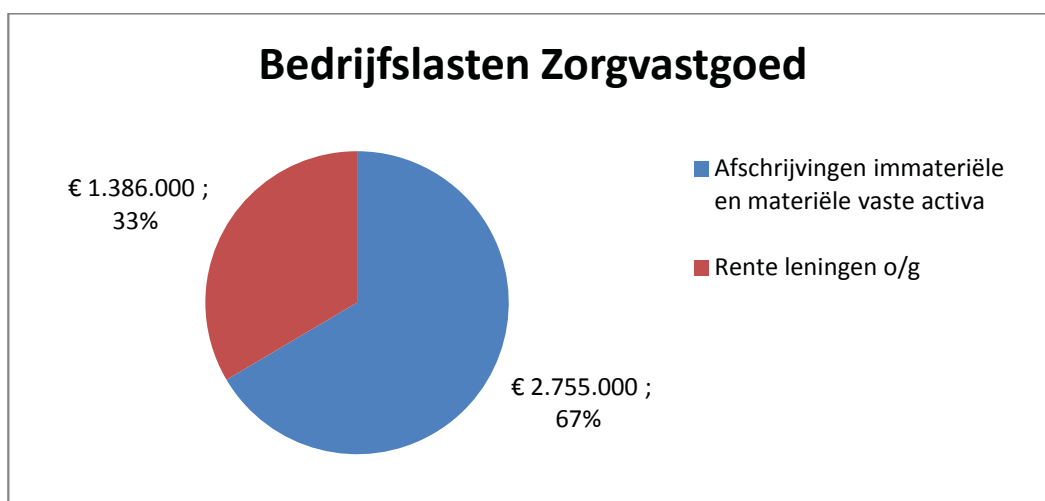
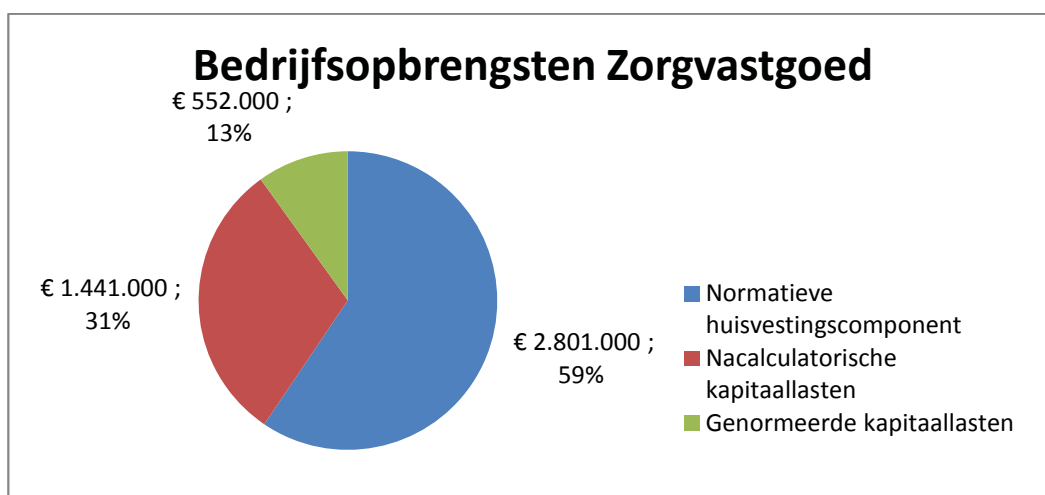
Door een lagere bedbezetting gecombineerd met een zich verdergaand positief ontwikkelende ZZP-mix is voor deze locatie de gerealiseerde bedbezetting (WLZ en ZVW) ca. 3 cliëntplaatsen lager (€ 90.000) uitgekomen. De ingezette capaciteit aan medewerkers (in loondienst) kwam ca. 4 fte hoger uit (inclusief een hoger bedrag aan terugontvangen ziekengelden van € 130.000). De kosten van ingehuurd personeel niet in loondienst namen met toe (€ 20.000).

In de overige bedrijfskosten vallen de schoonmaakkosten door derden hoger (€ 290.000) uit dan begroot. Deze hogere kosten worden grotendeels gecompenseerd door een lagere inzet van eigen medewerkers binnen het transitieproces van de outsourcing van de schoonmaak

Ook werd het exploitatieresultaat van het Behandelcentrum en de Ondersteunende diensten naar rato toegerekend aan deze zorglocatie.

Exploitatieoverzicht Zorgvastgoed

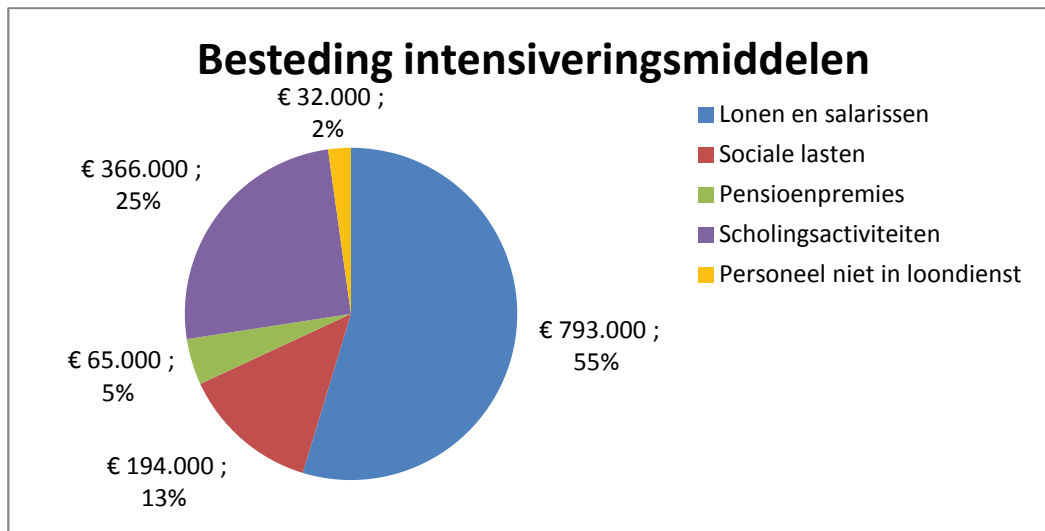
De bedrijfsopbrengsten ad. € 4.710.000 van het zorgvastgoed kwamen voort uit gebudgetteerde zorgprestaties, Omzet DBC's / DBC-zorgproducten en uit nacalculerbare kapitaallasten. De bedrijfslasten ad. € 4.141.000 van het zorgvastgoed bestaan uit de afschrijvingskosten van het zorgvastgoed en de rentelasten van langlopende leningen. Detaillering van de opbrengsten en de lasten heeft plaatsgevonden conform onderstaande schema's.



Door in het verslagjaar naar beneden bijgestelde investeringen, kwamen de afschrijvingskosten in het zorgvastgoed lager uit. Als gevolg van de neerwaartse aanpassing van de economische levensduur van een deel van het vastgoed van zorglocatie Oranje Nassau's Oord kwamen de afschrijvingskosten hoger uit. Per saldo werd € 569.000 toegevoegd aan de bestemmingsreserve kapitaallasten huisvesting.

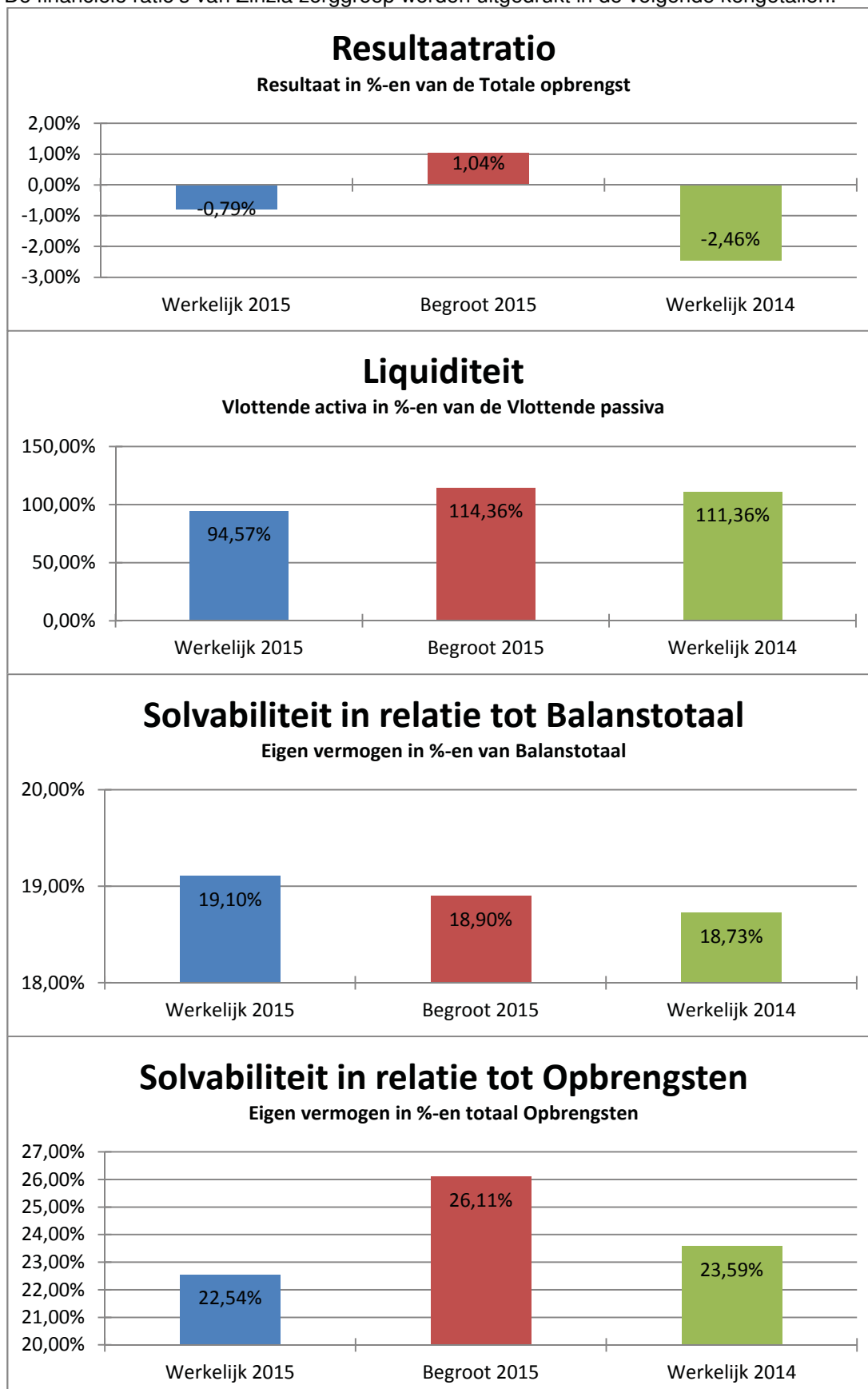
Exploitatieoverzicht Intensiveringsmiddelen

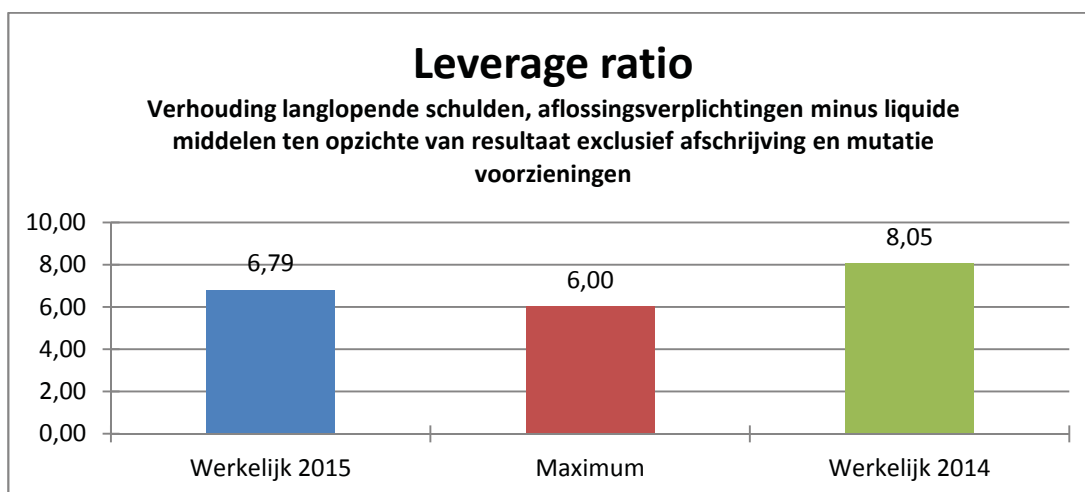
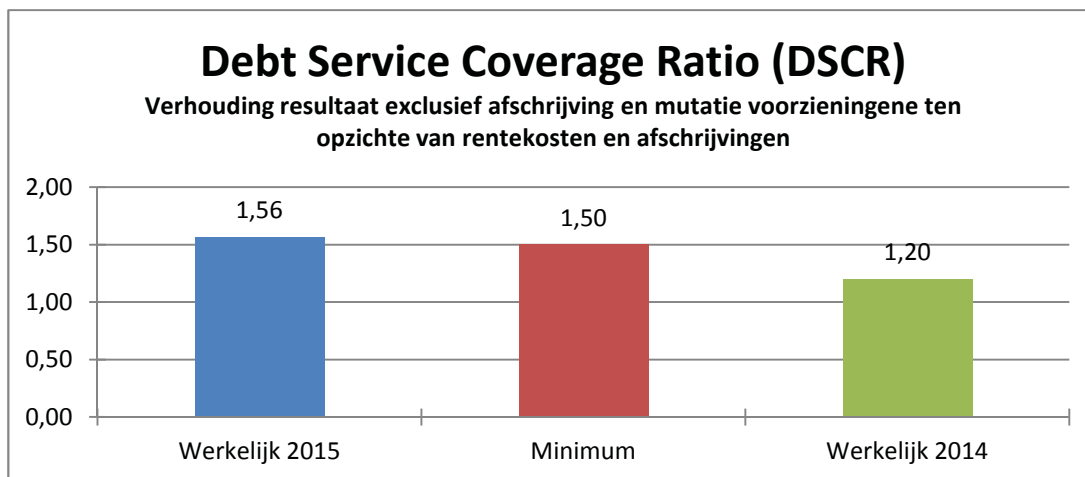
In de opbrengsten uit gebudgetteerde zorgprestaties is € 1.374.000 inbegrepen voor Intensiveringsmiddelen. Besteding voor in totaal € 1.483.000 heeft plaatsgevonden conform onderstaande schema.



8.2 Kengetallen

De financiële ratio's van Zinzia zorggroep worden uitgedrukt in de volgende kengetallen:





Toekomstige ontwikkeling kengetallen

Het feitelijk geraamde resultaat uit gewone bedrijfsuitvoering komt voor begrotingsjaar 2016 uit op € 539.000 voordelig. Na winstbestemming wordt op concernniveau een bedrag van € 269.000 begroot voor toevoeging aan de Reserve Aanvaardbare Kosten. Vanuit de resultaatbestemming wordt op concernniveau een bedrag geraamd € 270.000 toegevoegd aan de Bestemmingsreserve kapitaallasten huisvesting.

In 2016 zal naar verwachting in roerend (€ 600.000) en onroerend goed (€ 2.700.000) worden geïnvesteerd voor totaal ca. € 3.300.000.

Eind 2015 is een leningsovereenkomst gesloten met ING inzake de (voor)financiering van investeringen in de vervangende nieuwbouw van het PG-gebouw op locatie Oranje Nassau's Oord, de verbouwing van locatie De Lingehof te Bemmel en locatie Rumah Kita, met een totaalbedrag van € 18.400.000,-. Daarnaast is voor financiering van werkkapitaal van een rekening courant krediet verstrekt van € 1.500.000..

Vooralsnog wordt vanuit strategische overwegingen (debetrente en creditrente) voor de investering in het roerend en het onroerend goed geput uit eigen middelen.

Op basis van o.a. de vorige uitgangspunten, de verwerking van dotatie bestemmingsreserve kapitaallasten huisvesting, rekening houdend met de afschrijvingen en de aflossingsverplichtingen in 2016, de bereikte overeenstemming voor het financieren van de bouwinitiatieven, kunnen voor 2016 de onderstaande kengetallen worden berekend:

<u>Resultaatratio AWBZ-gefinancierde resultaten</u> (Resultaat in %-en van het Totaal opbrengst)	1,23 %
<u>Liquiditeit</u> (Vlottende activa in %-en van de Vlottende passiva)	124,51 %
<u>Solvabiliteit in relatie tot Balanstotaal</u> (Eigen vermogen in %-en van Balanstotaal)	19,99 %
<u>Solvabiliteit in relatie tot totaal Opbrengsten</u> (Eigen vermogen in %-en totaal Opbrengsten)	25,48 %
<u>Debt Service Coverage Ratio (DSCR)</u> ((bedrijfsresultaat+afschrijvingskosten+/- mutaties voorzieningen) / (rente +aflossing))	1,90
<u>Leverage Ratio</u> ((langlopende schulden+aflossingsverplichtingen+ Getrokken krediet in rekening courant-liquide Middelen) / (bedrijfsresultaat+afschrijvingskosten+/- mutaties voorzieningen)	5,08

In de met de ING eind 2015 gesloten leningsovereenkomst voor de (voor)financiering van investeringen in de vervangende nieuwbouw van het PG-gebouw op locatie Oranje Nassau's Oord en de verbouwing en van locatie De Lingehof te Bemmelen en locatie Rumah Kita, zijn de volgende financieringsratio's opgenomen:

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
• Solvabiliteitsratio	17,5%	17,5%	17,5%	17,5%	20%	20%
• Debt Service Coverage Ratio (minimaal)	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5
• Leverage Ratio (maximaal)	6,00	5,50	7,00	6,50	6,00	5,50

8.3 Cijfermatige analyse verslagjaar ten opzichte van vergelijkende cijfers 2014

Voor een cijfermatige analyse van het verslagjaar ten opzichte van vergelijkende cijfers 2014, wordt verwezen naar de verschillende toelichtingen zoals opgenomen in het onderdeel Toelichting op de resultatenrekening (9.1.9) van de Jaarrekening 2015.

8.4 Cijfermatige analyse verslagjaar ten opzichte van vergelijkende cijfers Begroting 2015 op concernniveau

Bedrijfsopbrengsten

Opbrengsten zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning

De opbrengsten uit zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning komen in het verslagjaar 2015 € 2.190.000 lager uit dan begroot (€ 42.382.000).

Binnen de reguliere WLZ daalde de bedbezetting met ca. 19 plaatsen (- € 1.368.000) en kwam het definitief prijsindexcijfer lager (- € 406.000) uit. De overgangsregeling WLZ extramuraal en dagbehandeling kwam hoger (+ € 56.000) en de WMO lager (- € 75.000) uit. De opbrengst voor de geriatrische revalidatiezorg (ZVW-financiering) bleven achter bij de begroting (- € 364.000). De NHC en NIC in combinatie met de nacalculerbare en genormeerde afschrijvingskosten daalden (- € 288.000). Het wettelijk budget overigen kwam hoger (+ € 59.000) uit. De opbrengsten cliënten niet-wlz overstegen de begroting (+ € 85.000).

Het nagecalculeerde resultaat geborgde leningen kwam uit op € 90.000 terwijl in de begroting deze post (+ € 120.000) werd gegroepeerd onder de Financiële baten en lasten.

Subsidies (exclusief Wmo)

De subsidies (exclusief Wmo) komen in het verslagjaar 2015 € 1.051.000 hoger uit dan begroot (€ 523.000).

De subsidieregeling extramuraal behandeling kwam hoger (+ € 112.000) uit terwijl de subsidieregeling Kortdurend eerstelijnsverblijf uit kwam op ca. 6 plaatsen (+ € 483.000). De subsidieregeling voor het project Informele zorg kwam uit op € 310.000 en de afdrachtvermindering en premievrijstellingen kwamen uit op € 130.000.

Overige bedrijfsopbrengsten

De overige bedrijfsopbrengsten komen in het verslagjaar 2015 € 1.210.000 hoger uit dan begroot (+ € 1.072.000).

In het verslagjaar 2015 werd de ontvangen vergoeding (+ € 1.100.000) van de voormalige ZorgCoöperatie Nederland als overige bedrijfsopbrengst verantwoord. De opbrengsten Emmafonds (+ € 25.000), Landgoed (+ € 22.000), Kapsalon (+ € 19.000), Dienstwoningen (+ € 16.000) en de Pasar Malam (+ € 25.000) kwamen hoger uit.

Bedrijfslasten

Personeelskosten

De personeelskosten komen in het verslagjaar 2015 € 1.033.000 hoger uit dan begroot (€ 29.750.000).

Op de direct bewonersgebonden functies (zorglocaties en het Expertise- en behandelcentrum) overstegen de personeelskosten (in loondienst) met ca. 10 fte (+ € 404.000) en kosten voor ingehuurd personeel niet in loondienst kwamen hoger (+ € 395.000) uit. Daarentegen kwamen ook de terugontvangen ziekengelden en premies sociale wetten hoger (- € 350.000) uit. De personeelskosten (in loondienst) en kosten van ingehuurd personeel niet in loondienst vielen voor het Facilitair bedrijf hoger (+ € 253.000) uit. In verband met een aantal in het verslagjaar lopende ict-projecten overstegen de kosten voor algemeen personeel (niet in loondienst) hoger (+ € 308.000) de begroting.

Afschrijving op immateriële en materiële activa

De afschrijvingen op immateriële en materiële activa zijn in het verslagjaar 2015 € 764.000 lager dan begroot (€ 4.467.000).

De afschrijvingskosten verbonden aan het onroerend goed kwamen door een niet volledig uitgevoerd investeringsplan en door een beperkte (1 jaar) aanpassing van de economische levensduur van een deel van het vastgoed van zorglocatie Oranje Nassau's Oord lager (- € 947.000-) uit. De

afschrijvingskosten inventaris en automatisering zijn lager (- € 67.000) en de afschrijvingskosten computerapparatuur ed. vallen (+ € 250.000) uit. Dit laatste mede als gevolg van het in de tijd naar voren halen van investeringen in de uitwijklocatie en de versnelde vervanging van werkplekken.

Overige bedrijfskosten

De overige bedrijfskosten zijn in het verslagjaar 2015 € 545.000 hoger dan geraamd (€ 8.087.000).

De kosten van ingrediënten en complete maaltijden (- € 62.000), linnengoed (- € 83.000) onroerend zaakbelasting (- € 60.000) kwamen lager uit, terwijl de kosten van schoonmaakwerkzaamheden als gevolg van outsourcing (+ € 338.000), meubilair (+ € 29.000), was door derden (+ € 186.000) laboratorium-onderzoek derden (+ € 17.000) geneesmiddelen (+ € 25.000), medische gassen (+ € 11.000), kosten van incontinentiemateriaal (+ € 85.000), ontspanningsactiviteiten in verband met het project Informele zorg (+ € 57.000) hoger uit vielen. Laatst genoemde hogere kosten ontspanningsactiviteiten werden bekostigd uit de subsidieregeling informele zorg.

De kosten van onderhoud van het onroerend goed zijn lager (- € 215.000), terwijl de dotatie voorziening onderhoud hoger (+ € 233.000) uitkomen. De kosten van energie daalden (- € 56.000) licht.

Financiële baten en lasten

De financiële baten en lasten overtreffen in het verslagjaar 2015 de begroting (€ 1.219.000) met € 58.000.

Op basis van de nacalculatie 2015 kwam het rentevoordeel uit geborgde leningen uit op (€ 90.000). en werd verantwoord bij Opbrengsten zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning. In de begroting werd deze post (+ € 120.000) gegroepeerd onder de Financiële baten en lasten.

Daarnaast daalden de intrest van leningen o/g (- € 93.000) en de ontvangen rente over spaartegoeden bij bankinstellingen (+ € 21.000) en werden de afschrijvingskosten over de disagio van geborgde lening (+ € 10.000) vastgesteld.