



Strategie Zorggroep Amsterdam Oost

U en ik samen, op weg naar 2019

Versie 1.1, definitief, dd 29-11-2015

Dhr. J.H. van Wijk

Bestuurder

Aansluiting met SMBP 2012-2017

Onder de noemer 'ZGAO verbindt' is in 2012 het strategisch meerjaren beleidsplan 2012-2017 vastgesteld. Onderscheidend in dit plan is de positionering van ZGAO als specialist in ketenzorg binnen het Amsterdamse palet van zorgaanbieders.

We willen aansluiten en verbinden daar waar de klant hier behoefte aan heeft. Daarbij helpt ZGAO door de specialist in zorgnetwerken c.q. ketenzorg te zijn. ZGAO verbindt.

Onder **ketenzorg** verstaan wij integrale samenwerking tussen verschillende aanbieders van zorg in de eerste en tweede lijn, welzijn en wonen. In een vloeiende lijn van diagnostiek, behandeling, maar ook preventie en vroege opsporing weten de verschillende organisaties en professionals elkaar te vinden, zodat sprake is van de juiste zorg op de juiste plek op het juiste moment. Daarbij staan de cliënt en zijn omgeving altijd centraal en heeft de cliënt de regie zoveel mogelijk zelf in de hand. Goede ketensamenwerking leidt tot doelmatiger inzet van middelen en meer kwaliteit van zorg.

Voor de positie op de Amsterdamse markt moet ZGAO het niet hebben van de macht van de omvang, maar onderscheidend en innovatief vermogen in het licht van toegevoegde waarde voor onze cliënten.

In 2012 waren er nog negen zorgaanbieders van enige importantie actief op de Amsterdamse markt (3 grote en 6 kleinere zorgorganisaties). Inmiddels is ZGAO van de kleinere aanbieders de enige die nog (zelfstandig) een rol van betekenis speelt en is inmiddels breed erkend als behorend bij de grote vier. Van groot belang in termen van gereed stelling voor de toekomst (uiteraard is niet primair het voortbestaan van ZGAO de doelstelling, onze maatschappelijke legitimatie moet verdiend worden vanuit het cliëntperspectief).

De afgelopen jaren is het nodige bereikt in termen van innovatie en ketenzorg en profilering als de zorgaanbieder in Oost. Dit blijkt uit o.a.:

- Proeftuinen S1 gunning extramuraal
- (landelijk) voorbeeld project dagopvang in de Kraaipan
- Consolidatie en uitbouw keten met het OLVG/SLAZ
- Participatie in Ramses Shaffy Huis
- Verbouwing van Het Hoekhuis.

Ook op het gebied van kwaliteitsverbetering en kostenbeheersing zijn de nodige stappen gezet (ISO 9001 certificering, solvabiliteit en doorvoeren sanering/reorganisatie met gedwongen ontslagen). We zijn er echter nog (lang) niet. De kwaliteit van onze zorg en dienstverlening is nog teveel afhankelijk van personen. Het ene team scoort beter dan het andere team en de wensen en keuzes van de cliënt zijn nog niet altijd het uitgangspunt bij het bepalen van de inhoud van onze zorg- en dienstverlening. De 'lat' moet omhoog, de door ons geboden zorg moet van constant goed niveau zijn en volledig aansluitend bij wat de cliënt wil of nodig heeft. Ook op het gebied van kostenbeheersing zijn nog slagen te maken. Fluctuaties in de bedbezetting zijn nog onvoldoende op te vangen door een te beperkte flexibiliteit van de personele inzet. Dit geldt met name voor de tijdelijke en extramurale zorg.

Grote doelstellingen/opgaven voor de komende jaren zijn:

- Het bereiken van een cultuuromslag in het licht van de bedoeling met als resultaten verbetering van merkbare en meetbare kwaliteit; de basis is altijd en overal op orde, in elke dienst en op elke afdeling, zowel in het primaire proces als bij de ondersteunende diensten (ultimo 2016).
- Gezonde exploitatie conform meerjarenbegroting
- Upgrading c.q. vervanging vastgoed zodat uiterlijk ultimo 2020 de gehele vastgoedportefeuille van ZGAO state of the art en Wlz bestendig is.

Strategische keuzes

De strategische keuzes van ZGAO (in kernwoorden) zijn:

- Ons werkgebied is (primair) Amsterdam Oost
- Autonome positie binnen netwerk strategie (ketenzorg)
- Niches in de markt bedienen
- Kleinschalig organiseren
- Kennisorganisatie worden

De medewerkers van ZGAO bezitten veel kennis en ervaring, op diverse terreinen en niveaus. Deze kennis wordt echter niet altijd optimaal benut. Daar wil ZGAO de komende jaren verandering in brengen. ZGAO wil in staat zijn om centraal betekenis te geven aan de gestelde doelen en de eigen identiteit. Medewerkers moeten continu nieuwe kennis opdoen, met elkaar delen en toepassen. Door bundeling van kundigheden en expertise van de medewerkers is het mogelijk om voortdurend te leren en te innoveren. Centraal in de kennisorganisatie staat het beheren van informatieprocessen die de basis vormen voor bewustwording, kennisopbouw en besluitvorming.

Doelgroepen

Onze doelgroepen zijn:

- Wlz (De Open Hof, Groepswonen Flevohuis, multiproblematiek/paradijsvogels en klein deel extramurale zorg)
- GRZ en tijdelijke zorg (o.a. 1^e lijns verblijf en crisisfunctie)
- Extramurale zorg en behandeling (S1 niet toewijsbare zorg, S2 toewijsbare zorg, dagopvang, casemanagement dementie, extramurale ergo- en fysiotherapie)
- Kleine groepen cliënten met specifieke benadering (bijv. Ramses Shaffy Huis, Kraaipan, IWEG, DaVinci).

Beleidskaders

De strategische beleidsontwikkeling van ZGAO wordt geplaatst binnen het richtinggevend kader van de nota van Rijn:

"Waardigheid en trots. Liefdevolle zorg voor onze ouderen"

Goede zorg voor ouderen in de verpleeghuizen draait in essentie om maximaal behoud van zelfrespect en kwaliteit van leven. Zorg die aansluit bij de wensen en mogelijkheden van de cliënt, met warme betrokkenheid van familie en naasten: *waardigheid*. Zorg die met plezier geleverd wordt door gemotiveerde verzorgenden, verpleegkundigen en behandelaars. Zorg die voldoet aan hun beroepsstandaard geleverd in een beschermde woningomgeving, waar sprake is van: (beroeps)trots. Dat zijn de sleutelementen voor liefdevolle zorg voor onze ouderen (*staatssecretaris van Rijn*).

Essentiële bouwstenen om dit te bereiken zijn (zie ook bijlage 1 'transitie ouderenzorg'):

- Alles draait om '**de bedoeling**': de kwaliteit van leven en waardigheid van onze cliënten.
- De cliënt en zijn leefwereld zijn leidend bij de ontwikkeling van ons beleid en bij de besluitvorming op alle organisatieniveaus.
- Onze systemen richten we op zo'n manier in dat de bedoeling wordt ondersteund; de systemen zijn dus een middel en geen doel.

Dit alles om onder de noemer "U en ik, samen op weg naar 2019.

De keuze voor 'de bedoeling' lijkt voor zich te spreken, wie kan hier tegen zijn? Helaas leidt de dagelijkse praktijk van wet- en regelgeving, procedures en de eigen afdeling centraal stellen, ons vaak af van het daadwerkelijk centraal stellen van onze cliënten in onze acties. Het in multidisciplinair verband denken en werken vanuit de bedoeling is een zaak van hoofd en hart, dit is wat ZGAO verwacht van alle medewerkers, waar dan ook werkzaam.

Missie, visie en kernwaarden

Missie, visie, kernwaarden en besturingsprincipes zijn getoetst aan de bedoeling en als volgt herijkt:

Missie

ZGAO biedt toegevoegde waarde aan de kwaliteit van leven van kwetsbare mensen in de thuissituatie of binnen de zorginstelling. Deze waarde wordt bereikt door een samenhangend aanbod van zorg en behandeling, tijdelijke of permanente woongelegenheden en welzijnsvoorzieningen.

Visie

De kwaliteit van leven van onze cliënten staat voorop, cliënten zijn zo zelfstandig en zelfredzaam als mogelijk en kunnen zich zelf zijn en voelen zich veilig.

Medewerkers zijn gastvrij, betrokken, professioneel, flexibel en praktisch, zij werken samen en nemen de verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van hun werk.

De woonomgeving voor de langdurige zorg is kleinschalig, sfeervol, open en veilig. De verblijfsomgeving voor de kortdurende zorg is sfeervol, open, veilig en stimulerend om zelfstandigheid te vergroten.

Onze kernwaarden: SVP

Samen

Ik ben nieuwsgierig naar mijn cliënt en zijn omgeving. Ik deel ervaringen en heb een open houding naar iedereen die een rol speelt in de zorg voor mijn cliënt

Veilig & Vertrouwd

Ik bied een schone en veilige leefomgeving waar een gemoedelijke sfeer heerst en mensen zich welkom en thuis voelen. Ik kom mijn afspraken na.

Professioneel & Praktisch

Ik zorg ervoor dat ik voldoende kennis en vaardigheden heb en gebruik deze ook. Ik ken de organisatie en neem de verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van mijn werk.

Besturingsprincipes

De besturingsprincipes die de basis vormen van structuur en cultuur zijn:

- Alles draait om 'de bedoeling': de kwaliteit van leven en waardigheid van onze cliënten.
- Het primaire proces is leidend bij de ontwikkeling van ons beleid en bij de besluitvorming op alle organisatieniveaus.
- Onze systemen richten we in op zo'n manier dat de bedoeling wordt ondersteund; de systemen zijn dus een middel en geen doel.
- Onze professionals zijn 'in the lead' waar het gaat om onze vakinhoudelijke expertise.
- Klein en slagvaardig MT.

Wij investeren in de volgende vijf elementen:

- Teams ontwikkelen een steeds groter zelforganiserend vermogen. Zij worden hierbij gecoacht, geleid en ondersteund door hun leidinggevenden. Hun regelruimte zal toenemen naarmate teams zichzelf ontwikkelen en in staat zijn hun doelen te behalen. Veel teams binnen ZGAO hebben nog op instructieniveau leiding nodig bij de dagelijkse gang van zaken. Andere teams kunnen binnen kaders zelfstandig werken. De leidinggevende moet in staat zijn de sturing hierop aan te passen.
- Alle sturingslagen kennen een eigen resultaatverantwoordelijkheid.
- Alle medewerkers hebben een samenwerkingsverantwoordelijkheid, zowel binnen als buiten ZGAO.
- Decentraal organiseren waar dat kan en centraal organiseren wat moet (vanuit het oogpunt van kwaliteit of efficiency)
- Ondersteunende diensten faciliteren (de performance van) het primaire proces / de lijnorganisatie, zij staan dicht bij de zorg, handelen in het belang van het primaire proces en worden in hun ontwikkelactiviteiten gedreven door de behoeften en wensen van het primaire proces. Externe regelgeving wordt zo eenvoudig mogelijk vertaald naar de lijn.

Port-folio

Langdurige zorg

Excellente zorg in een aangename leefomgeving. Dat is waar ZGAO zich mee wil onderscheiden in de periode 2015-2019.

ZGAO wil dat bereiken door het implementeren van de visie op kleinschalig wonen, een multidisciplinaire benadering in de zorg voor onze bewoners, actief betrekken van mantelzorgers en

het creëren van een prettige woonomgeving. Er zal veel geïnvesteerd worden in de deskundigheid en vaardigheden van medewerkers.

Geriatrische Revalidatiezorg en Tijdelijk Verblijf

Excellente tijdelijke zorg en behandeling in een hotelmatige omgeving (zorghotel), gastvrij en gericht op activering en terugkeer naar huis.

Extramurale zorg

De extramurale zorg bestaat uit een zorgteam dat persoonlijke verzorging en verpleging biedt, dagcentra, casemanagers dementie en wijkservicepunt Het Hoekhuis. ZGAO wil de extramurale zorg behouden en uitbreiden. Deze is essentieel voor de verankering in de wijk en daarom ook voor de keten. ZGAO wil echter ook op alle onderdelen kostendekkend zijn, de thuiszorg en Het Hoekhuis zijn dat (nog) niet. De ontwikkelingen binnen de thuiszorg maken dit ook niet vanzelfsprekend. Nauwkeurige monitoring van de bedrijfsresultaten blijft noodzakelijk om hierin een goede afweging te maken.

Doelen thuiszorg voor 2015/2018 'Ondersteuning bewoner in Wijkzorgnetwerk'

- Voorkeursaanbieder worden in Amsterdam Oost
- Cliënten wonen zo lang mogelijk zelfstandig en prettig in hun eigen woonomgeving.
- De wijkverpleegkundige krijgt samen met de welzijnsmedewerker een spilfunctie in; het voeren van intakegesprekken, indicaties stellen en zorg en welzijn organiseren; dit in samenwerking met huisartsen, informele en formele zorgpartijen.
- Vanaf mei 2016 start team thuiszorg vanuit het Ramses Shaffy huis met als doel op termijn uitbouw naar 24 uren zorg.

Dagcentrum

De dagcentra van ZGAO gaan uitblinken in het betrekken van de cliënt en zijn mantelzorgers bij de zorg. Zij vergroten hiermee de zelfredzaamheid. Hun doel is om dat in de komende jaren meetbaar te maken en uit te breiden en daarmee aan te sluiten bij WMO-lijn:

- Dagbesteding gespreid in de wijk of buurt; **dichtbij**.
- laagdrempelige en outreachende dagbesteding aanbieden; **toegankelijk**.
- voor kwetsbare buurtbewoners in samenwerking met familie, vrijwilligers en mantelzorgers als **gelijkwaardige partners in de zorg**.
- **Verhogen van de zelfredzaamheid** van bezoekers

Vooruitblik portfolio

Eind Q1 2016 zal ZGAO een uitgebreide portfolio analyse gereed hebben. Vooruitlopend hierop worden hieronder per doelgroep de belangrijkste risico's beschreven:

WLZ

Bijzondere risico's worden voor 2016 niet voorzien. Binnen de financiële kaders is het een uitdaging om elke dag waarde toe te voegen aan het leven van onze cliënten. Hierbij is het uitgangspunt dat de basis altijd en overal op orde is en de zorg, behandeling en dienstverlening aan de cliënt goed op elkaar afgestemd is.

GRZ

Belangrijk economisch risico binnen de GRZ is de capaciteitsreductie van het Transitorium en de opstart schakelafdeling orthopedie in het OLVG West. Opstarten schakelafdeling orthopedie in het OLVG West staat gepland voor Q2 2016. Er moet nog een plan van aanpak met de vakgroep Orthopedie van het OLVG opgesteld worden (datum nog niet bekend). Ook kwalitatief zal de splitsing van het Transitorium de nodige inspanningen vragen. Businesscase Transitorium gereed voor 15 november 2015.

Zeer recent heft extrapolatie opgeleverd dat een overproductie bij Zilveren Kruis/Achmea dreigt van ± €200.000,-. Een verzoek tot ophoging van het plafond is afgewezen. Met Amsta wordt overlegd of wij gebruik kunnen maken van hun onderproductie.

Voor dit jaar wordt een positieve mutatie dekking bijdrage GRZ verwacht van minimaal €300.000. Een risico is het (nog) niet verkregen noodzakelijke extra budget (€200.000) in de beschikking voor het Eerstelijns Verblijf 2015 (met mogelijke consequenties voor het startbudget 2016). Hierop is in Sigra verband actie ondernomen. Inmiddels is het budget zodanig bijgesteld dat dit naar verwachting toereikend is.

De huidige inrichting van de klinieken leidt tot klachten van de cliënten. Met name het gebrek aan voldoende sanitaire ruimtes en de niet sfeervolle inrichting leidt tot onvrede.

Extramurale zorg

Belangrijk risico is het niet verkrijgen van het voorkeursaanbiederschap van Achmea in 2017, waardoor onderaannemerschap of een sterfhuis dreigt. De productiviteitscijfers zullen meer realistisch in lijn gebracht worden met wat elders gebruikelijk is. Dit leidt tot een productiviteitsmix van 76,7% (in 2015 was dit 78% persoonlijke verzorging en verpleging). Tevens worden de tarieven met 5% verlaagd.

Voorzien wordt een negatieve mutatie van de dekkingsbijdrage in 2016 t.o.v. 2015 van €145.000. Begroot was €263.000 (2015). Omzet 2016 €1.079.000 (voorzien). Verdere uitwerking in begroting 2016.

Binnenkort wordt aangaande de declaratiesystematiek, welke landelijk veel onduidelijkheden kent, overlegd met Achmea. Uitvoeren concreet vervolg plan van aanpak thuiszorg van Q4 2015 tot en met Q2 2016 loopt.

Dagcentrum

Risico voor het dagcentrum liggen in de toegepaste kortingen. Voor 2016 heeft de gemeente Amsterdam voorlopig bekend gemaakt een korting van 10,4% t.o.v. 2015 toe te zullen passen. De verwachte dekkingsbijdrage Dagcentrum muteert hierdoor naar verwachting van €306.000 (begroting 2015) naar €230.000 voor 2016. Hierin is ook verdisconteerd de verwachte verminderde omzet WLZ van €236.000 naar €130.000.

In totaal wordt per saldo een omzetvermindering verwacht van meer dan €200.000 op een begrote omzet 2015 van €1.106.000. Verder uit te werken in de begroting 2016.

In de kaderbrief 2016 wordt meer ingegaan op de bovengenoemde bedrijfseconomische aspecten binnen de port-folio. Risico's worden verder in de begroting 2016 uitgewerkt.

Monitoring

Alle plannen voortvloeiend uit deze nota, kaderbrief 2016 en begroting 2016 worden Smart vertaalt in afdelingsjaarplannen. Deze worden gemonitord is de gestructureerde bilaterale overleggen tussen bestuurder en manager en in de Q-gesprekken. Zo kan bijtijds bijgestuurd worden en worden risico's gesignaleerd, ook ten behoeve van de Raad van Toezicht. De plannen die afdelingsoverstijgend zijn worden in een ZGAO breed jaarplan vertaald in concrete acties en doelstellingen. Dit jaarplan zal elk kwartaal in het MT besproken worden teneinde de resultaten te monitoren.

Bijlagen:

1. Transitie ouderenzorg

Bijlage 1

Transitie ouderenzorg

De ouderenzorg staat de komende jaren voor een enorme transitie: enerzijds wordt wijk- en buurtgerichte zorg ingericht om ervoor te zorgen dat mensen langer thuis kunnen wonen. Anderzijds moet zwaardere zorg beter, toegankelijk, persoonlijk en betaalbaar blijven voor de mensen die noodgedwongen naar een beschermende woonomgeving met (intensieve) zorg verhuizen. De overheid wil oude waarden laten herleven: omzien naar elkaar, zorg dichtbij in de wijk en zelf bijdragen (eigen verantwoordelijkheden). Maar ze worden ingevuld op moderne manieren: nieuwe technologie en behandelwijzen, individuele zorgverzekeringen, zelfmanagement, ketenzorg etc. Tegelijk moet de kwaliteit in de hele ouderenzorg omhoog. De vraag is hoe ZGAO deze klus gaat klaren. De zorg wordt complexer en vraagt om meer deskundigheid en passende competenties. Tegelijk heeft ZGAO te maken met een slechte arbeidsmarkt voor competente verzorgenden niveau 3 en hoger.

Veranderen

De grootste uitdaging voor ZGAO is om te veranderen: niet de organisatie staat centraal, maar de cliënt en zijn naasten. Werken vanuit de bedoeling en elke dag waarde toevoegen aan het leven van de individuele cliënt. Als niet alle medewerkers van ZGAO zich gaan afvragen hoe zij waarden kunnen toevoegen aan het leven van cliënten en hun naasten, dan zal de organisatie op den duur de aansluiting missen met de dynamische werkelijkheid, de maatschappelijke context van nu en later.

De cliënt

Ook voor de cliënt zijn er veel veranderingen. Cliënten en hun naasten houden de regie. Maar daarmee houden ze ook voor een groter deel een eigen verantwoordelijkheid. Dat is een zoekproces. Wat kan en wil de cliënt zelf, waarin moeten we de cliënt ondersteunen? Waar houdt de professionele zorg op en moet de klant en zijn systeem meer zelf doen en ook meer zelf betalen? Die vragen zijn de komende jaren actueel. ZGAO staat midden in de Amsterdamse samenleving en per doelgroep en locatie zijn daar andere mogelijkheden en beperkingen in. ZGAO is ook onderdeel van een keten met verschillende partners. We mogen dus zeker niet onze focus alleen naar binnen richten. De veranderingen vragen juist om een actieve en vruchtbare wisselwerking tussen “binnen” en “buiten”. Ook dat uit te breiden is een voortdurende uitdaging voor ZGAO.

Het aanbod van ZGAO moet voortdurend aangepast worden aan de behoeften en wensen van de cliënt aan. Dit vereist specifieke ‘één-op-één’ oplossingen, beslissingsbevoegdheden bij de medewerkers leggen, sterke klantgerichtheid en eerst sturen op toegevoegde waarde, zonder doelmatigheid uit het oog te verliezen.

De medewerker

Tevreden medewerkers die zich gezien en gehoord voelen, die uitgedaagd worden om het beste uit zichzelf te halen leveren de beste zorg. Daarom willen we medewerkers meer zelfstandigheid geven en met minder regeltjes lastig vallen. We willen uitgaan van vertrouwen, maar misbruik pakken we streng aan (High trust, low tolerance). We stimuleren eigen initiatief en creativiteit even als samenwerking met andere disciplines. We geloven dat eigenaarschap, je verantwoordelijk voelen, de basis is voor goede zorg. Fouten maken mag, maar er van leren moet!

Goede zorg aan kwetsbare ouderen wordt vooral geboden dicht bij de cliënt door multidisciplinaire teams die elkaars persoonlijke talenten en vakinhoudelijke expertise kennen, waarderen en weten te benutten. Hier willen we binnen ZGAO meer aandacht aan besteden zodat we stevige multidisciplinaire teams ontwikkelen. Teams zijn de basis van goede zorg en dienstverlening.