



Kwaliteitsplan 2019

Voor goede en liefdevolle zorg

Inhoud

Inleiding	blz. 3
1. Profiel van de zorgorganisatie - Wie zijn wij?	blz. 5
1.1 Missie.....	blz. 5
1.2 Visie	blz. 5
1.3 Kernwaarden	blz. 6
1.4 Doelgroepen en mogelijkheden	blz. 6
1.5 Locaties.....	blz. 7
2. Medewerkers - Profiel personeelssamenstelling	blz. 8
3. De plannen van Zinzia	blz. 9
3.1 Cliëntperspectief - Samen wonen en leven.....	blz. 9
3.1.1 <i>Meer tijd en aandacht voor de zorgvrager</i>	<i>blz. 10</i>
3.1.2 <i>Kwaliteit van zorg en leven</i>	<i>blz. 10</i>
3.1.3 <i>Klankkleur.....</i>	<i>blz. 10</i>
3.1.4 <i>Eten en drinken voor kwetsbare ouderen</i>	<i>blz. 10</i>
3.1.5 <i>Wondzorg.....</i>	<i>blz. 10</i>
3.1.6 <i>Mobiel consultatieteam onbegrepen gedrag.....</i>	<i>blz. 11</i>
3.1.7 <i>Zorgtechnologie.....</i>	<i>blz. 11</i>
3.1.8 <i>Presentie.....</i>	<i>blz. 11</i>
3.2 Medewerkerperspectief - Voldoende, gemotiveerde en deskundige medewerkers.....	blz. 11
3.2.1 <i>HR beleid</i>	<i>blz. 11</i>
3.2.2 <i>Verzuimbeleid</i>	<i>blz. 11</i>
3.2.3 <i>Vrijwilligersbeleid.....</i>	<i>blz. 12</i>
3.2.4 <i>In- en uitstroom medewerkers.....</i>	<i>blz. 12</i>
3.2.5 <i>Leren en ontwikkelen</i>	<i>blz. 12</i>
3.2.6 <i>Verbeteren en werken aan kwaliteit.....</i>	<i>blz. 13</i>
3.2.7 <i>Leanmanagement</i>	<i>blz. 13</i>
3.3 Bedrijfsvoering - Om het leven en werken makkelijker te maken	blz. 13
3.3.1 <i>Facilitaire organisatie.....</i>	<i>blz. 13</i>
3.3.2 <i>Roosteren</i>	<i>blz. 13</i>
3.3.3 <i>Bedrijfsinformatie.....</i>	<i>blz. 14</i>
3.3.4 <i>IT</i>	<i>blz. 14</i>
3.3.5 <i>Inkoop.....</i>	<i>blz. 14</i>
3.4 Gebouwen en terreinen - Een fijn huis om in te wonen en werken	blz. 14
3.4.1 <i>Herijking vastgoed.....</i>	<i>blz. 14</i>
3.4.2 <i>Nieuwbouw Oranje Nassau's Oord</i>	<i>blz. 14</i>

3.5	Strategie en organisatie - Zonder leiderschap en innovatie geen toekomst	blz. 14
3.5.1	<i>Communicatie</i>	blz. 14
3.5.2	<i>Afdeling observatie en diagnostiek</i>	blz. 15
3.5.3	<i>Ontwikkeling strategie Zinzia</i>	blz. 15
4	Verbeterplannen per locatie	blz. 16
4.1	Oranje Nassau's Oord.....	blz. 16
4.2	De Rijnhof.....	blz. 17
4.3	De Lingehof	blz. 17
4.4	Rumah Kita.....	blz. 18
4.5	Ambulant Geriatrisch Team.....	blz. 18
 Bijlagen		
	Bijlage 1: Profiel organisatie en doelgroepen.....	blz. 19
	Bijlage 2: Profiel personeelsamenstelling	blz. 21
	Bijlage 3: Aanvraag kwaliteitsbudget	blz. 26
	Bijlage 4: Kwaliteitsbudget 2019	blz. 27

Inleiding

Vorig jaar heeft Zinzia net als iedereen in de sector voor het eerst een kwaliteitsplan conform het kwaliteitskader verpleeghuiszorg uitgebracht. Toen is er voor gekozen om een document te maken met digitale links naar het zelfportret. Op basis van de ervaringen en omwille van de leesbaarheid is er dit jaar voor gekozen om het kwaliteitsplan separaat van het zelfportret te ontwikkelen en de informatie naderhand in het zelfportret te verwerken. Daarmee blijft alle informatie op één plek beschikbaar en blijft Zinzia voor iedereen transparant over hoe en wat er gedaan wordt en met welk resultaat. Dit kwaliteitsplan bevat overigens informatie en plannen over alle zorg die Zinzia levert. Het gaat dan over zorg uit de Wet langdurige zorg, de Zorgverzekeringswet en de Wet Maatschappelijke Ondersteuning. De zorg wordt door Zinzia integraal aangeboden, wat wil zeggen dat op één afdeling zorg uit verschillende wetten en financieringsstromen voor kunnen komen.

Een belangrijk thema voor Zinzia in 2019 is de zogenoemde 'doorontwikkeling'. De doorontwikkeling is als een natuurlijke ontwikkeling van de organisatie die gefaciliteerd wordt. Zinzia heeft met haar strategie een vervolg op de route naar goede en liefdevolle zorg ingezet. De beoogde bestemming echt benaderen vraagt om nog meer mensgericht aansluiten bij dat wat er toe doet voor de zorgvrager. Daarvoor zijn goed ontwikkelde medewerkers nodig die zich verbinden en blijven reflecteren. Om de medewerkers te faciliteren en ondersteunen zijn managers in nabijheid die bereikbaar en beschikbaar zijn. Dit betekent dat er meer leidinggevende (clustermanagers) ingezet worden. Zo kunnen medewerkers groeien naar professioneel eigenaarschap en zelfstandigheid. Het einddoel is dat de medewerkers goede dingen kunnen en blijven doen teneinde de kwaliteit van zorg en leven voor de zorgvragers te behouden en verbeteren.

Dit document volgt grofweg de voorgestelde inhoud van het kwaliteitsplan zoals dat in het kwaliteitskader staat. In hoofdstuk 3 zijn de thema's uit het kwaliteitskader terug te vinden. Ze zijn volgens de indeling die binnen Zinzia gebruikelijk is ingedeeld. In het laatste hoofdstuk worden de verbeterplannen per locatie behandeld. Hierin staan alleen de plannen die exclusief voor die locatie gelden en niet organisatiebreed ingezet worden. Alle overige plannen zijn organisatiebreed en gelden voor alle locaties.

1 Profiel van de organisatie - Wie zijn wij?

1.1 Missie

De missie van Zinzia is goede en liefdevolle zorg te bieden aan kwetsbare ouderen. Dat doen we niet alleen, maar samen met de oudere en zijn omgeving. Kwaliteit, goede en liefdevolle zorg, komt immers tot stand in de relatie tussen de verschillende betrokkenen, in de gouden driehoek.



Zinzia is er voor alle kwetsbare ouderen die onze expertise nodig hebben. Bij voorkeur blijft iemand thuis wonen en zijn wij daar actief, maar als het niet anders kan verhuist de kwetsbare oudere naar één van onze locaties. In alle gevallen is er sprake van een complexe en meervoudig problematiek die vraagt om een multidisciplinaire en goed geregisseerde inzet van professionals. Waar iemand ook woont, iedereen heet zijn eigen wensen, waarden, gewoontes en mogelijkheden, daar stemmen wij onze zorg op af.

1.2 Visie

In de visie van Zinzia is radicaal mensgericht. Dat wil zeggen dat wij achter de ouderen vooral de mensen zien. We blijven zien hoe mensen in elkaar zitten. Ieder mens heeft zijn eigen kwetsbaarheid, zon- en schaduwkanten, niemand is foutloos of volmaakt en iedereen heeft zijn eigen gewoontes, bijzonderheden en dromen. Vanuit dat perspectief willen wij de omstandigheden creëren waar de mens en niet het systeem het middelpunt van ons handelen vormt. Bovendien zijn de mensen die binnen Zinzia werken, ook gewone mensen, met zowel goede als slechte kanten.

Goede zorg is voor Zinzia meer dan verantwoorde, dat wil zeggen te verantwoorden en bewezen zorg. Immers niet alles van waarde is meetbaar en niet alles wat meetbaar is, is van waarde. Dat betekent dat vooral verstandig handelen, praktische wijsheid, aansluiten bij dat wat de mens die voor je staat op dat moment nodig heeft, en niet per se gehoorzaam handelen, volgens regels, richtlijnen en protocollen, een belangrijk uitgangspunt is.

1.3 Kernwaarden

- K Kennis (blijven leren)
- L Liefdevol (present)
- E Eerlijk (gedragsregels)
- U Uniek (onderscheidend)
- R Resultaat (P&C)

In samenhang geven ze voor ons een bijzonder betekenis aan het woord KLEUR. In onze positionering, uitdagingen en dagelijks handelen komen deze kernwaarden tot uitdrukking. Bij alles wat we doen zijn Presentie en Lean de twee belangrijkste pijlers.

1.4 Doelgroepen en mogelijkheden

De mogelijkheden die Zinzia in huis heeft zijn hieronder weergegeven, maar we laten ons niet tegenhouden door de muren van de locaties. In de regio's Lingewaard, Overbetuwe, Wageningen en Renkum komen wij ook bij de ouderen thuis. Dit doen we in samenwerking met andere ketenpartners, waaronder de huisartsen. In de thuissituatie bieden wij behandeling en ondersteuning door psycholoog, specialist ouderengeneeskunde, diverse paramedici en de casemanager kwetsbare ouderen. Daarnaast is het mogelijk voor ouderen die thuis wonen om de dagbehandeling of dagopvang te bezoeken of op locaties te komen voor een paramedische behandeling.



In bijlage 1 is een overzicht te vinden met meer details over de doelgroepen, leeftijdverdeling, type zorgverlening, ZPZ verdeling en omzet per doelgroep.

1.5 Locaties

Zinzia werkt vanuit vier locaties. Verpleeghuis Oranje Nassau's Oord staat in Wageningen op een prachtig en uitgestrekt landgoed. Koningin-moeder Emma besloot in 1898 dat haar residentie een sanatorium moest worden. Nu biedt Oranje Nassau's Oord in Wageningen een permanent dan wel tijdelijk thuis aan 181 ouderen. Er zijn afdelingen voor verschillende doelgroepen: psychogeriatric, gerontopsychiatric, somatiek en revalidatie. Daarnaast is er een dagbehandeling.

Verpleeghuis de Rijnhof staat midden in het centrum van Renkum. Vanuit de recreatiezaal kijkt u uit op de winkelstraat. Op deze levendige plek stond vroeger Hotel Rijnzicht, een bruisende ontmoetingsplek. Eind jaren 80 is de Rijnhof hier gebouwd. De Rijnhof biedt plaats 40 ouderen met somatische problemen.

Verpleeghuis de Lingehof ligt in het hart van het Betuwse dorp Bemmelen. In een sfeervolle dorpse omgeving, een gebied met fruitbomen, uiterwaarden en dichtbij Park Lingezee. In het gebouw is plaats voor 143 mensen. De Lingehof heeft verschillende afdelingen voor psychogeriatric, enkele afdelingen waar ouderen met somatische problemen wonen en een kleine afdeling met hospicezorg. Daarnaast beschikt de Lingehof over een revalidatieafdeling en een dagbehandeling. Er is ook een dagbehandeling voor ouderen die thuis wonen en overdag naar de Lingehof komen voor dagbesteding of behandeling.

Verpleeghuis Rumah Kita in de stad Wageningen is speciaal opgezet voor Indische en Molukse ouderen. Het bijzondere karakter van dit huis is terug te vinden in het eten, de feestdagen, de toko, de jaarlijkse Pasar Malam, maar ook de taal, de gewoontes en de aankleding. 160 Indische en Molukse ouderen uit heel Nederland vinden er een prettig thuis. Er zijn afdelingen met kleinschalige woningen en afdelingen met appartementen. Er wordt zowel psychogeriatric, somatische als gerontopsychiatric zorg geleverd.

2 Medewerkers (profiel personeelssamenstelling)

De vaak grote en complexe zorgvraag staat voorop bij de samenstelling van het personeel, ongeacht waar de zorgvrager woont. Om hieraan te voldoen zijn goed ontwikkelde medewerkers noodzakelijk die zich verbinden en blijven verbinden aan Zinzia. De mantelzorgers en vrijwilligers vormen de basis van kwaliteit van leven van de zorgvrager en worden aangevuld met professionele zorg. Nabijheid is een belangrijk uitgangspunt, niet alleen voor zorgvragers, maar ook voor professionals. Voor hen is de manager nabij, bereikbaar en beschikbaar. De managers faciliteren en ondersteunen medewerkers in het proces naar eigenaarschap en zelfstandig werken, zodat de medewerkers de goede dingen kunnen en blijven doen teneinde de kwaliteit van leven voor de zorgvragers zoveel mogelijk te behouden dan wel te verbeteren.

Onder 'medewerkerperspectief', hoofdstuk 3.2, zijn meer uitgewerkte plannen voor 2019 te vinden op het gebied van de ontwikkeling van medewerkers.

In totaal werken er ongeveer 900 medewerkers bij Zinzia en zijn er ongeveer 600 vrijwilligers actief. In bijlage 2 is een overzicht te vinden met meer details over de personeelssamenstelling.

3 De plannen van Zinzia

Onze werkprocessen en systemen, die de liefdevolle en goede zorg faciliteren, structureren we op basis van vijf kritische prestatiegebieden die hieronder zichtbaar zijn. De acht thema's uit het kwaliteitskader zijn daarin opgenomen, zodat één geheel ontstaat. Deze indeling is op hoofdlijnen gemaakt en niet limitatief. Aan de hand van deze prestatiegebieden is binnen Zinzia de planning- & controlcyclus ingericht. De uitwerking van plannen in dit kwaliteitsplan zijn geordend volgens de prestatiegebieden van Zinzia.

Cliëntperspectief - Persoongerichte zorg- & ondersteuning, Wonen & welzijn, Veiligheid

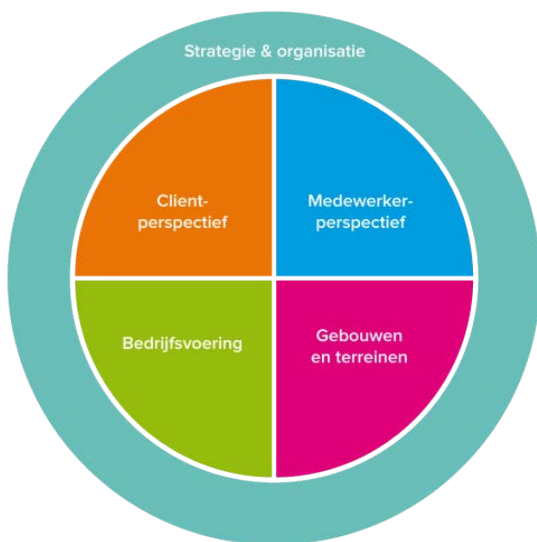
Medewerkerperspectief - Leren & verbeteren van kwaliteit, Personeelssamenstelling

Bedrijfsvoering - Gebruik van hulpbronnen, Gebruik van informatie

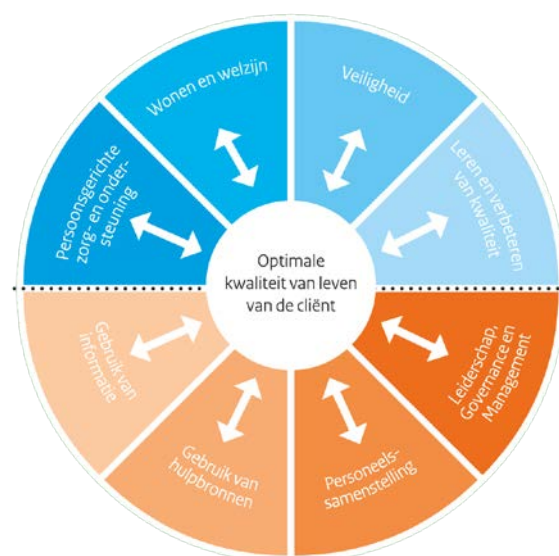
Gebouwen & terreinen - Gebruik van hulpbronnen, Gebruik van informatie

Strategie & organisatie - Leiderschap, governance & management

We zijn ons bewust van de beperkingen van systemen en van het feit dat deze steeds slechts ondersteunend zijn aan de bedoeling. Systeem en bedoeling zijn twee kanten van dezelfde medaille, het één kan niet zonder het ander.



Prestatiegebieden en systeem Zinzia



Thema's Kwaliteitskader verpleeghuiszorg

3.1 Cliëntperspectief - Samen wonen en leven

In deze paragraaf staan de plannen die direct invloed hebben op de kwaliteit van leven van de zorgvragers. Vaak gaat het om plannen die gericht zijn op de begeleiding of behandeling van een individuele zorgvrager. Soms betreft het een plan dat gericht is op de omgeving van die zorgvrager. Waar het om gaat is dat de plannen bijdragen aan een fijne manier van samen wonen en leven.

3.1.1 *Meer tijd en aandacht voor de zorgvrager*

Ruimte om dat te doen wat er echt toe doet voor de zorgvragers, dat is waar het om draait. Naast een verschuiving van taken, zoals dat beschreven staat in paragraaf 3.3.1, vindt er ophoging plaats van medewerkers niveau 2 en 3. Dit alles moet leiden tot een beter kwaliteit van zorg en leven voor de kwetsbare ouderen die bij Zinzia wonen en/ of behandeld worden.

3.1.2 *Kwaliteit van zorg en leven*

In het verleden is de leidraad PG ontwikkeld. Deze wordt in 2019 verder uitgewerkt naar een leidraad kwaliteit van zorg en leven. Deze leidraad gaat gelden voor alle afdelingen waar langdurig zorgvragers wonen. Bij de verhuizing naar de nieuwbouw op ONO wordt de leidraad in de praktijk ingevoerd. Op de andere locaties vanaf de tweede helft van het jaar. Onderdeel van de leidraad is een zinvolle dagbesteding. Een werkgroep kijkt naar de praktische invulling van de dag op een woning.

3.1.3 *Klankkleur*

Met behulp van middelen Waardigheid & Trots is Zinzia Zorggroep gestart met het traject “Klankkleur”. Het streven daarbij is om muziek een vast onderdeel te maken van de het dagelijks leven van de bewoners van Zinzia Zorggroep. In eerste instantie was Klankkleur gericht op de psychogeriatrische doelgroep en in inmiddels richt Klankkleur zich ook op de somatische doelgroep. Er is sprake geweest van een grote ontwikkeling op dit gebied binnen Zinzia en de ervaringen bij zowel bewoners als medewerkers zijn zeer positief. Reden waarom Zinzia Zorggroep Klankkleur in 2019 wil voortzetten en uitbreiden, met name het beschikbaar maken van individuele muziektherapie is een belangrijk onderdeel.

3.1.4 *Eten en drinken voor kwetsbare ouderen*

Fijne maaltijdmomenten kunnen een bijdrage leveren om de periode dat ouderen in het verpleeghuis wonen zo plezierig mogelijk te maken en kunnen bijdragen aan de kwaliteit van leven. Goede voeding draagt bij aan een goede voedingstoestand en het behoud van spierkracht en kan ondervoeding helpen voorkomen of tegengaan. Binnen het project ligt de focus op psychogeriatric. Eind 2018 is in samenwerking met de Wageningen universiteit een onderzoek gestart naar het optimaliseren van de persoonlijke maaltijdbeleving van ouderen, in 2019 wordt het afgerond. Dit moet leiden tot een verbeterd totaalconcept voor het aanbieden van maaltijden waardoor de kwaliteit van leven van ouderen toeneemt. Daarnaast gaan culinaire coaches medewerkers begeleiden rondom alles wat met eten en drinken te maken heeft, om meer aan te sluiten bij de beleving van de zorgvragers. Daartoe hebben we al een succesvolle pilot gedaan, minder weggegooid, met meer plezier en meer eten

3.1.5 *Wondzorg*

Door toenemende complexiteit en intensiviteit van zorg is de vraag naar kennis en kunde van professionals toegenomen. Wondzorg en decubitus is binnen Zinzia al sinds lange tijd een thema waaraan veel aandacht besteed wordt. Er is een expertiseteam die actief aandacht besteedt aan vergroten van de deskundigheid en betere preventie en behandeling van wonden. Om de expertise binnen Zinzia verder te vergroten wordt er een wondverpleegkundige aangesteld. Deze specialistisch verpleegkundige werkt op alle locaties middels spreekuren en is verbonden aan het expertiseteam. Een belangrijke opdracht op dit gebied is het onderzoeken of er nog mogelijkheden zijn om de prevalentie van decubitus graad 2 en hoger, verder te verlagen van 5% naar enkele procenten.

3.1.6 *Mobiele consultatieteam onbegrepen gedrag*

Het mobiele consultatieteam onbegrepen gedrag van Zinzia Zorggroep, in 2016/2017 gestart met behulp van middelen van Waardigheid en Trots, is zeer succesvol gebleken. Het consultatieteam brengt onbegrepen gedrag in kaart en geeft advies op maat c.q. bevordert de deskundigheid over de mogelijkheden om onbegrepen gedrag van de bewoner te voorkomen of te beperken. Het afgelopen jaar zijn vanuit alle locaties van Zinzia maar ook vanuit samenwerkende organisaties diverse aanvragen gedaan voor consulten door het mobiele gedragsteam. Gebleken is dat het mobiele team van toegevoegde waarde is voor de medewerkers en zorgvragers. Het zelfoplossend vermogen van de multidisciplinaire teams wordt gestimuleerd. De handelingsbekwaamheid van medewerkers wordt vergroot en levert daarmee een bijdrage aan de kwaliteit van leven van de zorgvragers.

3.1.7 *Zorgtechnologie*

Zinzia is actief aan het zoeken naar toepassingen van zorgtechnologie die de zorgvragers helpt om zo zelfstandig mogelijk te blijven en de medewerker helpt om meer tijd en aandacht te besteden aan zorgvragers. In de nieuwbouw bij de locatie Oranje Nassau's Oord zal zorgtechnologie verwerkt zijn in het gebouw, zoals smart sensing. In het eerste kwartaal van 2019 is de visie en projectplan voor zorgtechnologie gereed zodat in het tweede kwartaal gestart kan worden met de Zinzia brede toepassing ervan.

3.1.8 *Presentie*

Voor het jaar 2019 geldt dat in het kader van deskundigheidsbevordering o.a. een focus zal liggen op een nadere verdieping van Presentie binnen Zinzia. Dit houdt ondermeer in dat presentiecoaches trainingen gaan geven aan de clusterteams die nog niet getraind zijn, waarbij ook acteurs worden ingezet. Er vinden deskundigheidsbevorderende (intervisie)bijeenkomsten en verdiepingscursussen plaats voor presentiecoaches, trainers, leidinggevendenden, coaches en praktijkopleiders, o.l.v. Stichting Presentie. Daarnaast wordt Presentie onderdeel van het inwerkprogramma.

3.2 **Medewerkerperspectief - Voldoende, gemotiveerde en deskundige medewerkers**

Zonder professionele en betrokken medewerkers is het niet mogelijk om goede en liefdevolle zorg aan zorgvragers te leveren. De plannen die hieronder genoemd worden, zijn allemaal gericht op de medewerkers en zijn of haar werk aangenamer te maken, zodat de zorg voor zorgvragers nog beter wordt.

3.2.1 *HR beleid*

In 2019 zal er gewerkt worden aan het updaten van het HR beleid, naast de hieronder vermelde thema's zal ook functiehuis (functiebeschrijvingen en waarderingen) onder de loep worden genomen.

3.2.2 *Verzuimbeleid*

Naast moeilijk opvulbare vacatures is het ziekteverzuim een probleem dat het dagelijks rooster vaak verstoort. Het begeleiden van zieke medewerkers kost veel tijd en is aan wet- en regelgeving gebonden wat veel administratie oplevert. Op dit moment wordt er een plan gemaakt om het verzuim structureel aan te pakken en in te zetten op preventie. Het plan moet leiden tot een maximaal verzuim van 6%. Het plan wordt begin 2019 ingevoerd

3.2.3 *Vrijwilligersbeleid*

In het leven van de kwetsbare oudere hebben familie, naasten altijd een belangrijke rol gespeeld. Mogelijk hebben zij in de laatste fase in de thuissituatie ook de mantelzorgrol vervuld. Die rol van mantelzorgers stopt niet in een beschermde woonomgeving. Mantelzorgers en eventueel vrijwilligers dragen net als thuis bij in de kwaliteit van leven van de bewoner. We zijn er van overtuigd dat zij de basis vormen waarop de professionele zorg aanvullend is. Het begeleiden van vrijwilligers bij de uitvoering van hun werk wordt gedaan door alle medewerkers van Zinzia. Vooral op het gebied van welzijn zijn veel vrijwilligers actief. De werving, administratie, afdelingsoverstijgende begeleiding wordt nu ook uitgevoerd door zorg- en welzijnsmedewerkers. Het kost hen tijd die niet aan bewoners besteed kan worden en is niet hun expertise, waardoor zaken soms niet goed geregeld zijn en dit frustratie oplevert bij zowel de vrijwilligers als de medewerker. Zinzia gaat daarom in 2019 per locatie een vrijwilligerscoördinator aanstellen. Zij gaan zich bezig houden met het binden en boeien van vrijwilligers. Dit doen ze onder andere door het aanbieden van passende begeleiding, deskundigheidsbevordering en eventueel cursussen. Maar ook met het verder verdiepen van het project 'Wens zoekt jou'.

3.2.4 *In- en uitstroom van medewerkers*

Door de huidige arbeidsmarktproblematiek is de noodzaak personeel te behouden en nieuw personeel te werven. Daarom wordt in het eerste kwartaal het beleid werving en selectie vernieuwd, met daarin aandacht voor arbeidsmarktcommunicatie. Daarbij is expliciet aandacht voor alternatieve manieren van werving en selectie. Op het gebied van zij-instroom zijn in 2018 mooie stappen gezet door het aannemen van 12 zij-instromers die opgeleid worden tot verzorgende. In 2019 blijft dit een belangrijk onderdeel van de werving van nieuw personeel. Daarnaast wordt opnieuw gekeken naar de afspraken rondom het aanbieden van vaste contracten versus contracten bepaalde tijd en het aantal uren dat we zorgmedewerkers kunnen aanbieden. Ook zal er een organisatiebreed inwerkprogramma gemaakt worden. Aan de ene kant om de administratieve processen soepel te laten verlopen, maar ook zodat de medewerker zich welkom en snel en goed wegwijs is de organisatie.

3.2.5 *Leren en ontwikkelen*

Hoewel Zinzia al jaren veel aandacht besteedt aan leren en ontwikkelen, is er de behoefte om het opleidingsbeleid te actualiseren en te werken met een meerjarenplanning. De Zinzia Academie wordt op inhoud en techniek verbeterd zodat de gebruiksvriendelijkheid toeneemt en het makkelijker is voor medewerkers om bevoegd en bekwaam te blijven. Met behulp van de middelen van Waardigheid en Trots optimaliseren we de leeromgeving in 2019 door het aanschaffen en implementeren van twee modules: (1) een observatiemodule t.b.v. handelingen die in de praktijk getoetst kunnen worden en (2) een leerlingvolgsysteem. De leerinterventies van Good Habbitz worden binnen Zinzia Zorggroep verder uitgerold, waarbij aan de hand van een aantal acties ondermeer zal worden gestuurd op een intensivering van het gebruik. Ook zal Good Habbitz beschikbaar worden gesteld voor vrijwilligers. De praktijkopleider die in 2018 zijn aangenomen hebben bij deze ontwikkelingen een belangrijke rol. Ook zal er geïnvesteerd worden in een cultuurveranderprogramma die met name gericht is de noodzakelijke omslag die nodig is in het kader van de doorontwikkeling. De focus zal liggen op het verder implementeren van Presentie en Hospitality.

3.2.6 *Verbeteren en werken aan kwaliteit*

Bij Zinzia wordt er vanuit gegaan dat kwaliteit ontstaat tussen de zorgvrager en de medewerker. De nadruk bij het kwaliteitsbeleid ligt daarom bij het ondersteunen van de professional en dat kwaliteitsinformatie de professional moet helpen om de zorg te verbeteren. Er worden verschillende zaken gerapporteerd, gemeten en vergeleken op het gebied van zorginhoudelijke veiligheid (o.a. decubitus, medicatieveiligheid, vrijheidsbeperking en Advanced Care Planning), cliëntervaringen en incidenten. Het is centraal georganiseerd en hoewel deze informatie voor iedereen beschikbaar is, blijft het voor de teams lastig om inzicht te krijgen in de informatie die er voor hen toe doet. Daarom gaat Zinzia een clusterdashboard ontwikkelen, zie ook hoofdstuk 3.3, waarin overzichtelijke informatie te vinden is waarmee de clusterteams zelf aan de slag kunnen om de kwaliteit te verbeteren. Bij de terugkoppeling en reflectie in teams zullen de aandachtshouders in de teams een belangrijke rol spelen.

3.2.8 *Leanmanagement*

Al enkele jaren is Zinzia bezig met leanmanagement. De intern opgeleide leancoaches zijn rolmodel en dragen het gedachtegoed uit. De dagstart wordt bij verschillende clusterteams uitgevoerd en fungeert geeft medewerkers structuur en overzicht. In het eerste kwartaal van 2019 wordt de dagstart bij alle teams uitgevoerd, waarnodig worden leancoaches ter ondersteuning daarvan ingezet.

3.3 **Bedrijfsvoering - Om leven en werken makkelijker te maken**

De bedrijfsvoering heeft maar één doel en dat is het leven van de zorgvragers aangenamer te maken en medewerkers te ondersteunen. Dit kan op vele manieren, door het beschikbaar stellen van informatie, door creëren van een prettige werkplek, zorgen dat de juiste materialen aanwezig zijn en ontzorgen van de zorgverleners.

3.3.1 *Facilitaire organisatie*

De facilitaire organisatie heeft zich in de laatste jaren mooi ontwikkeld, onder andere op het gebied van gastvrijheidszorg, maar ook met betaalde diensten voor zorgvragers. Voor dit laatste zal in het eerste kwartaal een plan van aanpak gemaakt worden om het aanbod van deze diensten verder uit te breiden. Een ander ontwikkeling voor de facilitaire organisatie is het ontzorgen van het primaire proces. Taken worden anders ingericht om zorgmedewerkers te ontlasten, zodat zij meer tijd en ruimte hebben om aandacht te besteden aan zorgvragers. Denk hierbij bijvoorbeeld aan schoonmaak, opmaken van bedden, bestellen en aanvullen van voorraden. De bovenstaande koers en de ontwikkelingen als gevolg van sociaal ondernemerschap vragen om een actualisatie van de strategie en inrichting van de facilitaire organisatie inclusief een passende beheerstructuur. Deze zal in het tweede kwartaal gereed zijn.

3.3.2 *Roosteren*

Tijdens de evaluatie van het zelfroosteren bleek dat er veel verschil zat tussen de clusterteams. Het ene team is heel goed in staat om zelf het rooster te maken, andere teams zijn er veel tijd aan kwijt. In het kader van het ontzorgen is ervoor gekozen om de teams in 2019 op maat te ondersteunen, daarom gaan we op locatieniveau roosteren. Doordat er centraal meer zicht komt op de roosters, is het mogelijk om locatiebreed de inzet van medewerkers te bepalen.

3.3.3 *Bedrijfsinformatie*

De beschikbare maandrapportages voor management en leidinggevenden wordt verbeterd zodat informatie tijdig, volledig en eenvoudig beschikbaar is. Dit betekent dat binnen één week na afsluiting van een maand de rapportage beschikbaar is. Voor de clusterteams is er vanaf het tweede kwartaal een clusterdashboard gericht op informatie waarop de teams dagelijks kunnen sturen; bedbezetting, ziekteverzuim, kwaliteit.

3.3.4 *IT*

Zinzia is toe aan de volgende fase in haar IT ontwikkeling. Deze fase is gericht op het verder integreren en verkleinen van het aantal applicaties. Het optimaliseren van de IT infrastructuur en het ontzorgen van de zorgmedewerker door processen waarmogelijk verder te automatiseren en te versimpelen. Hiervoor is een roadmap voor de komende jaren gemaakt.

3.3.5 *Inkoop*

Om de inkoop te optimaliseren wordt er een nieuw inkoopbeleid gemaakt en geïmplementeerd. Het gaat dan met name over de strategische keuzes die gemaakt worden, inclusief beheersing van alle contracten die Zinzia heeft afgesloten met leveranciers.

3.4 **Gebouwen en terreinen - Een fijn huis om in te wonen en werken**

Een gebouw is meer dan vastgoed, voor een zorgvrager is het een huis om in te wonen of een plek om behandeld te worden. Voor medewerkers is het een werkplek waar ze vaak veel tijd doorbrengen.

3.4.1 *Herijking vastgoed*

Voor al het vastgoed wordt opnieuw gekeken naar het noodzakelijke en wenselijke onderhoud. Er wordt een vernieuwd meerjaren onderhoudsplan gemaakt dat in het eerste kwartaal gereed is. Daarnaast zal er een herijking van het vastgoedplan worden gemaakt.

3.4.2 *Nieuwbouw Oranje Nassau's Oord*

Volgens planning is in het laatste kwartaal van 2019 de nieuwbouw op de locatie Oranje Nassau's Oord gereed. In voorbereiding daarop wordt er een verhuisplan gemaakt, dit is in het eerste kwartaal gereed. Onder andere door de nieuwbouw zal het zorgcontinuïteitsplan aangepast worden. De regionale samenwerking op dit onderwerp zal daarin voor alle locaties meegenomen worden.

3.5 **Strategie en organisatie - Zonder leiderschap en innovatie geen toekomst**

Stilstand is achteruitgang. Daarom is het noodzakelijk om te blijven innoveren en niet te vergeten te kijken wat er uit de omgeving op ons af komt om er op tijd op te kunnen anticiperen. Dat gaat een stuk gemakkelijker als van tevoren over de koers is nagedacht en er ook voor de komende jaren een duidelijk strategie is.

3.5.1 *Communicatie*

De in dit kwaliteitsplan geschetste ambitie vraagt om aanpassingen en gedragsverandering van medewerkers. Om aan te sluiten op de zorgvrager zal het eigenaarschap en de gastgerichtheid om te doen wat er toe doet verder ontwikkeld moeten worden. Hiertoe zetten we – op geleide van een communicatieplan – in op het realiseren van

een aantal middelen of instrumenten die aansluiten op de doorontwikkeling en gedragsverandering die we hebben te maken:

1. Intranet – nieuwsbrieven; Om een stevige basis te leggen voor de informatievoorziening via reguliere communicatiekanalen. Twaalf keer per jaar ontvangen medewerkers de nieuwsbrief. Deze linkt naar het intranet. Ook vrijwilligers en externe geïnteresseerden ontvangen een nieuwsbrief eens per kwartaal. Optie tot een nieuwsbrief per cluster, waarin maandelijks een update gegeven wordt van wat er speelt.
2. De woonoverleggen; Om het gesprek faciliteren worden woonoverleggen met een regelmatige frequentie georganiseerd om informatie te delen en vooral te toetsen wat er leeft onder zorgvrager, naasten, en medewerkers / vrijwilligers rond het leven op de woning. Punten die hier benoemd helpen in het kort-cyclisch oppakken van verbeteringen t.a.v. de kwaliteit van leven en draagt bij aan de ontwikkeling van clusterleden.
3. Het werkoverleg; Werkoverleg staat onder druk door de krappe bezetting in clusters. Toch is dit een belangrijk instrument voor de afstemming in de doorontwikkeling. Per kwartaal zal er een sessie per cluster(s) over de ontwikkeling, vraagstukken en het hoe van de doorontwikkeling worden georganiseerd. Dit kan als nul- en één en vervolgmeting dienen om de ontwikkeling te volgen.
4. Werken aan professionele identiteit; Sinds vorig jaar is de PAR bezig om collega's te interviewen over beroepstrots, hun werk en waar we inspiratie vandaan halen. Dit gebeurt aan de hand van interviews die PAR-leden, maar ook medewerkers en leidinggevenden onderling bij elkaar afnemen. Het biedt verschillende mooie effecten ten behoeve van de doorontwikkeling. Ter versterking van de professionele identiteit is het mooi deze interviewreeks opnieuw uit te voeren.
5. Communiceren en leren van elkaar; We stimuleren de behoefte van clusters en afdelingen, die de samenwerking zoeken rond hun ontwikkeling. Hierin kunnen we faciliteren dat clusters elkaar meer opzoeken om van elkaar te leren. Bijvoorbeeld rondom een gedeeld verlangen, een gedeeld probleem, de interesse in een bepaalde aanpak of een bepaald onderwerp. Maar het kan ook zijn om simpelweg een goede onderlinge band te creëren of de wens samen iets op te pakken. Dit betekent dat in clusters waar hier behoefte aan is, de verbinding gelegd kan worden met een ander cluster. Omdat het lastig is om hele clusters tegelijkertijd aan tafel te krijgen én omdat het leren uiteindelijk voor een groot deel in het reguliere werk zit, werken we met verkenningsteams. Hierin zit een afvaardiging, drie personen, van het cluster; de clustermanager en twee professionals uit het cluster.

3.5.2 *Afdeling observatie en diagnostiek*

Er is steeds vaker sprake van complexe zorg waar niet altijd duidelijk is welke diagnose(s) er actueel zijn bij een zorgvrager en welke behandeling, benadering en begeleiding daar het beste bij passen. Daarom start Zinzia met een afdeling voor observatie en diagnostiek. Aan de ene kant om de zorgvrager en zijn omgeving een zo goed mogelijk advies te geven over woonplek en mogelijke behandelingen. Aan de andere kant om zorgverleners zo veel mogelijk inzicht en advies te geven over de behandeling en begeleiding. Eind 2019 is deze afdeling gerealiseerd.

3.5.3 *Ontwikkeling strategie Zinzia*

De huidige strategie loopt tot 2020. Vanaf het derde kwartaal wordt er gestart met de ontwikkeling van een vernieuwde strategie voor de volgende jaren.

4 De locaties

Hieronder staat per locatie de specifieke plannen die er op de locaties uitgevoerd worden in 2019 en verder.

4.1 Oranje Nassau's Oord

Op de Emmapleinen waar ouderen met psychogeriatrische problemen wonen is 2019 een overgangsjaar naar de verhuizing naar de nieuwbouw met kleinschalig wonen in woningen met acht bewoners. In dit jaar wordt op de woningen het concept van een vast clusterteam dat voornamelijk bestaat uit medewerkers (niveau 3/4) gecombineerd met woonzorgbegeleiders (niveau 1). Naast deze vaste teams is er een flexibele schil beschikbaar waarin meer expertise zit op het gebied van wonen, leven en gedrag in de vorm van sociaal pedagogische werkers (niveau 4).

Amaliahof (inclusief Wilhelminahof somatiek) is een afdeling met ouderen met somatische problemen. Deze mensen verblijven veel op hun eigen kamer en hebben er minder behoefte aan om samen in de huiskamer de dag door te brengen. Daarom zal in 2019 het clusterteam vooral bestaan uit cliëntondersteuners (niveau 3/4) en sociaal pedagogisch medewerkers (niveau 3/4). Om de zorginhoudelijke kwaliteit te verbeteren worden er in het vaste clusterteam meer verzorgenden (niveau 3) en verpleegkundigen (niveau 4/5) ingezet dan voorgaande jaren. Daarnaast wordt in 2019 bekeken of het ontwikkelen van een zorgprogramma somatiek meerwaarde heeft om de kwaliteit te verbeteren. Als dat zo is, dan wordt dit zorgprogramma in 2020 geïmplementeerd. Op Emmaplein 2, dat gereserveerd is voor ouderen met somatische problemen in combinatie met psychiatrische problemen, is ook minder behoefte aan begeleiding in de huiskamer. In het vaste team worden de functies van verzorgende (niveau 3), sociaal pedagogisch werker (niveau 3/4) en helpende (niveau 2) uitgebreid.

Op Emmaplein 1 wonen ouderen kortdurend. Deze afdeling biedt een combinatie van respijtzorg, herstellzorg en revalidatie. Na de nieuwbouw zal de afdeling verhuizen naar de andere kant van het gebouw, zodat het fysiek naast de GRZ-afdeling ligt. Expertise, kennis en ervaring kunnen zo op dagelijkse basis makkelijker uitgewisseld worden. Tot die tijd ligt de nadruk in het vaste team vooral op de cliëntondersteuners. Daarnaast wordt er in 2019 een nieuwe functie toegevoegd, bewegingsagoog om aan de beweegbehoefte van de ouderen op deze afdeling tegemoet te komen.

Julianahof (inclusief Wilhelminahof GRZ) is de GRZ afdeling. Ouderen wonen hier kort en gaan zo snel mogelijk weer naar huis. Ook hier zal de kern van het vaste clusterteam door cliëntondersteuners (niveau 3/4) gevormd worden. Daarnaast bestaat het team uit bewegingsagoog (niveau 4/5), activiteitenbegeleider (niveau 3/4), verzorgenden (niveau 3) en woonzorgbegeleiders (niveau 1).

Oranje Nassau's Oord beschikt ook over een dagbehandeling voor somatisch en psychogeriatrische zorgvragen. De dagbehandeling biedt een belangrijke functie voor zorgvragers die thuis willen blijven wonen, maar aan thuiszorg en begeleiding thuis niet voldoende hebben. Het clusterteam van de dagbehandeling bestaat uit medewerkers niveau 3 en 4. Daar waarnodig kan een beroep gedaan worden op het behandelteam van Zinzia.

4.2 De Rijnhof

Organisatorisch is deze locatie een somatische afdeling van Oranje Nassau's Oord. In de afgelopen jaren is er een duidelijk toename van complexiteit van de doelgroep zichtbaar. Er is steeds vaker sprake van cognitieve problemen waardoor er meer behoefte is aan begeleiding en structuur. Waarvoor we in februari gaan starten met een specifiek dagprogramma gericht op deze doelgroep. Daarom is er in het team een verschuiving van niveau 2 naar meer niveau 3 en 4 noodzakelijk. Het vaste clusterteam wordt daarom uitgebreid voor de functies van cliëntondersteuners (niveau 3/4), verpleegkundigen (niveau 4/5) en verzorgenden (niveau 3). Naast veranderingen in het team zal de mogelijk ontwikkeling van een zorgprogramma somatiek een kwaliteitsimpuls geven.

4.3 De Lingehof

Op de psychogeriatrische afdelingen van de Lingehof wordt in 2019 met de doorontwikkeling het werken volgens kleinschalig wonen ingevoerd. Er is een vast clusterteam van cliëntondersteuners (niveau 3/4) en helpenden (niveau 2) waaraan sociaal pedagogische hulpverleners (niveau 5) zijn toegevoegd. Naast het vaste team is er een flexibele schil met daarin onder andere een sociaal psychiatrisch verpleegkundige (niveau 5).

Op de Lingestraten waar ouderen wonen met somatische problemen valt op dat deze mensen veel gebruik maken van hun eigen slaapkamer en minder de behoefte hebben aan gezamenlijkheid in de huiskamers. In de clusterteams wordt de basis gevormd door verzorgenden (niveau 3) en verpleegkundigen (niveau 4/5) en de cliëntondersteuners (niveau 3/4). Helpenden (niveau 2) werken aanvullend vanuit de flexibele schil. Nu zijn deze afdelingen verspreid over de locatie. Na de nieuwbouw die naar verwachting in 2020 is afgerond, verhuizen de afdelingen zodat ze bij elkaar liggen wat praktischer is met betrekking tot de uitwisseling van medewerkers, kennis en expertise.

Binnen de somatische afdeling neemt de palliatief terminale zorg een aparte plaats in. Er zijn vier bedden voor gereserveerd. In het clusterteam werken verpleegkundigen nauw samen met veel vrijwilligers. In 2019 gaat er een kwaliteitsslag gemaakt worden door een multidisciplinair zorgprogramma te ontwikkelen dat uiterlijk 2020 geïmplementeerd is. De expertise en ervaring die deze afdeling heeft zal ook nog actiever met de andere afdelingen en locaties binnen Zinzia gedeeld worden. In 2019 gaat de bij de afdeling betrokken specialistisch verpleegkundige ouderenzorg (niveau 5) een post HBO opleiding palliatieve zorg volgen. Ook dit zal bijdragen aan een kwaliteitsverbetering.

Op de GRZ is de afdeling en het clusterteam gericht op het bieden van een therapeutisch klimaat om zo snel mogelijk te herstellen en weer naar huis terug te keren. Daarom is bijvoorbeeld één van de huiskamers ingericht als oefenruimte. Dit was mogelijk omdat de behoefte aan een gezamenlijke huiskamer voor de patiënten van deze afdeling klein is. De kern van het vaste clusterteam wordt hier gevormd door de cliëntondersteuners (niveau 3/4), verpleegkundigen (niveau 4/5) en verzorgenden (niveau 3). Nieuw in 2019 is de inzet van een bewegingsagoog.

De Lingehof beschikt ook over een dagbehandeling voor somatisch en psychogeriatrische zorgvragen. De dagbehandeling biedt een belangrijke functie voor zorgvragers die thuis willen blijven wonen, maar aan thuiszorg

en begeleiding thuis niet voldoende hebben. Het clusterteam van de dagbehandeling bestaat uit medewerkers niveau 3 en 4. Daar waarnodig kan een beroep gedaan worden op het behandelteam van Zinzia.

4.4 *Rumah Kita*

Op de Lotus afdelingen wonen ouderen in hun eigen appartement en kunnen gebruik maken van een gezamenlijke huiskamer. Ook deze afdelingen hebben een vast clusterteam van medewerkers niveau 3 en 4. Daarnaast is er vanuit de flexibele schil expertise beschikbaar daar waar dat nodig is. Specifiek voor de afdeling Lotus 4 voor gerontopsychiatrie wordt het vaste team verder aangevuld met medewerkers niveau 4/5 met specifieke kennis van gedrag en psychiatrie.

Op de afdeling kleinschalig wonen, hebben de dementerende ouderen een eigen slaapkamer en delen zij een huiskamer. In het afgelopen jaar is er op een woning geëxperimenteerd met de inzet van een vast clusterteam en een flexibele schil. Het vaste team wordt gevormd door cliëntondersteuners (niveau 3/4) en verzorgenden (niveau 3). Daarnaast is er een flexibele schil waarin de nadruk ligt ondersteuning van helpenden (niveau 2) en verzorgenden (niveau 3). De pilot was succesvol, de ontwikkelde model-teamsamenstelling wordt in 2019 de basis voor alle kleinschalige woningen.

Op Rumah Kita waar zorg wordt geboden aan Indische en Molukse ouderen. De speciaal op deze doelgroep afgestemde c.q. cultuurgebonden zorgverlening wordt ondersteund en vormgegeven door o.a. scholing van het personeel, de inzet van extra activiteitenbegeleiders en door de inzet van een psycholoog. De scholing van het personeel en de vrijwilligers zorgt voor een betere kwaliteit en klantgerichtheid van de langdurige zorg aan Indische en Molukse ouderen. Zorgmedewerkers en vrijwilligers maken kennis met de Indische en Molukse cultuur en geschiedenis om zo meer inzicht te krijgen in de relatie tussen het verleden en het hedendaagse gedrag van de ouderen in de context van behandeling en zorgverlening. In de scholing komen diverse onderwerpen aan bod waaronder de geschiedenis, communicatie en bejegening, complementaire zorg en traumaverwerking. Waar nodig wordt ook ingezet op taalscholing, omdat het belangrijk is dat goed gecommuniceerd kan worden met ouderen die in een steeds verder vorderend proces van dementie regelmatig terugvallen in hun moedertaal.

Rumah Kita beschikt over een Dagopvang in Barneveld. Deze is erg succesvol in zal in 2019 verder uitbreiden. Het clusterteam van de dagopvang bestaat uit medewerkers niveau 3/4 en vrijwilligers. In Lunteren is behoefte aan een dagopvang. Er is afgesproken dat Rumah Kita in een bestaand gebouw met zorgappartementen een dagopvang zal opzetten. Zodra de noodzakelijke verbouwing is afgerond, zal de dagopvang geopend worden.

4.5 *Ambulant Geriatrich Team*

Hoewel het Ambulant Geriatrich Team geen locatie is, is het toch belangrijk om deze niet ongenoemd te laten. Nu kwetsbare ouderen steeds langer thuis blijven wonen, neemt de complexe zorgvraag voor thuiswonende toe. Zinzia heeft de beschikbare kennis in huis om ouderen en hun omgeving te ondersteunen. Dit gebeurt vanuit het Ambulant Geriatrich Team. In 2019 zal het aantal zorgvragers en hulpverleners verder uitbreiden dat gebruikt maakt van de diensten. Er wordt een accountmanager aangetrokken om het AGT verder te ontwikkelen en beschikbaar te stellen voor thuiswonende ouderen.

Bijlage 1: Profiel organisatie en doelgroepen (peildatum 30-06-2018)

Doelgroep	Aantal cliënten	Omzet	Leeftijdsverdeling		ZZP verdeling	
PG	309	€ 10.766.731	< 55	0		
			55-59	1		
			60-64	4	3	0
			65-69	4	4	3
			70-74	18	5	256
			75-79	37	6	9
			80-84	67	7	41
			85-89	87	8	1
			90-94	65	9b	14
			95 e.o.	26	10	1
SOM	233	€ 8.404.904	< 55	1		
			55-59	0		
			60-64	2	3	1
			65-69	8	4	53
			70-74	12	5	29
			75-79	25	6	137
			80-84	37	7	12
			85-89	66	8	6
			90-94	48	9b	6
			95 e.o.	34	10	5
GRZ	249	€ 2.496.477	< 55	3	n.v.t.	
			55-59	7		
			60-64	9		
			65-69	12		
			70-74	25		
			75-79	39		
			80-84	59		
			85-89	58		
			90-94	31		
			95 e.o.	6		
Herstelzorg	32	€ 174.889	< 55	0	n.v.t.	
			55-59	0		
			60-64	2		
			65-69	2		

			70-74	4	
			75-79	5	
			80-84	8	
			85-89	7	
			90-94	4	
			95 e.o.	0	

PTZ	21	€ 87.753	< 55	1	n.v.t.
			55-59	1	
			60-64	0	
			65-69	1	
			70-74	1	
			75-79	3	
			80-84	5	
			85-89	3	
			90-94	5	
			95 e.o.	1	

AGT	192	€ 176.437	< 55	3	n.v.t.
			55-59	1	
			60-64	5	
			65-69	5	
			70-74	12	
			75-79	29	
			80-84	41	
			85-89	48	
			90-94	34	
			95 e.o.	14	

DAG	48	€ 275.266	< 55	0	n.v.t.
			55-59	0	
			60-64	1	
			65-69	4	
			70-74	7	
			75-79	9	
			80-84	8	
			85-89	12	
			90-94	5	
			95 e.o.	2	

Bijlage 2: Profiel personeelsamenstelling (peildatum 30-06-2018)

Hieronder vindt u informatie over het aantal medewerkers (naar functie en niveau), leerlingen en vrijwilligers. In twee tabellen staat de cijfermatige weergave van de personeelsbestand/ personeelssamenstelling van Zinzia Zorggroep. Omdat cijfers nooit het hele verhaal vertellen staat hieronder de context weergegeven zodat het beeld compleet is.

- Het aantal vrijwilligers is in personen weergegeven en niet in het FTE-overzicht meegenomen. Vrijwilligers hebben immers geen contractuele verplichting om een vast aantal uren per week werkzaam te zijn. Daarnaast zijn niet alle vrijwilligers iedere week actief; er zijn ook vrijwilligers die helpen bij activiteiten die niet structureel zijn, maar een meer eenmalig karakter hebben.
- De inzet van de bos- en plantsoendienst geeft een ietwat vertekend beeld. Dit komt doordat de locatie Oranje Nassau's Oord niet alleen bestaat uit een verpleeghuis, maar er ook een landgoed in eigendom is. De omvang van deze dienst is om die reden groot. Het is daarom goed om te weten dat deze dienst niet alleen wordt ingezet voor de groenvoorziening van de vier verpleeghuislocaties maar ook voor de exploitatie van het landgoed.
- Het ratio personele kosten versus opbrengsten 2018 is berekend op basis van de begroting. Het gaat om de totale personele kosten t.o.v. het totale wettelijk budget. Hierin zijn naast de Wlz ook de Zvw en WMO meegenomen. Ratio personeelskosten versus wettelijk budget = 67%.

Aantal vrijwilligers per locatie:

Locatie	Aantal
De Lingehef	127
De Rijnhof	30
Oranje Nassau's Oord	201
Rumah Kita	180
Eindtotaal	538

Functie	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4	Niveau 5	Niveau 6	Leerling	Behandelaren Overig	zorgpersoneel niveau	zorgpersoneel	Eindtotaal
1e jrs leerling VIG							5,78				5,78
1e medewerker Bos- en Tuindienst										1,00	1,00
2e jrs Leerling VIG							1,50				1,50
Afdelingsmanager										5,89	5,89
Algemeen Medewerker										4,77	4,77
BC/mdw BI										1,00	1,00
Bestuurssecretaris										1,00	1,00
Business Controller										0,89	0,89
Casemanager Dementie										1,44	1,44
Chef Kok										1,00	1,00
Clientadviseur									1,33		1,33
Communicatiemedewerker										0,78	0,78
Coördinator Gastvrijheid										0,89	0,89
Dietist								1,33			1,33
Doktersassistent								0,89			0,89
Ergotherapeut								3,69			3,69
EVV - ER			52,14								52,14
Fysiotherapeut								10,49			10,49
Fysiotherapie Assistent								-			-

Geest. Verzorger						1,61	1,61
GZ Psycholoog					1,56		1,56
Helpende	35,22						35,22
Helpende Plus	8,77						8,77
Hoofd Bos en Plantsoenen						1,00	1,00
Hoofd Klantbureau						1,00	1,00
Hoofd Paramedici Zinzia						1,00	1,00
Hoofd Regie & IBT						1,00	1,00
Hospitality Medewerker						16,71	16,71
HR Adviseur						1,61	1,61
Intercedent						2,28	2,28
Junior medewerker FA						0,22	0,22
Kaderarts					3,44		3,44
Kapper						1,11	1,11
Kok 1						2,00	2,00
Kok 2						1,44	1,44
Leerling Verpleegkundige niv. 4				4,44			4,44
Leidster MBVO						0,56	0,56
Logopedist					2,40		2,40
Maatschappelijk Werker						2,73	2,73
Manager Bedrijfsondersteuning						1,00	1,00
Manager E&BC						1,00	1,00
Mdw Administratie EBC						0,67	0,67

Mdw Applicatiebeheer									
Cliëntadministratie								0,75	0,75
Mdw Cliëntadministratie								2,58	2,58
Mdw Financiële Administratie								2,72	2,72
Mdw Kwaliteit + Innov.								1,78	1,78
Mdw. Welzijn			21,08						21,08
Medew. bos/Tuin/Plnts. Dnst								1,67	1,67
Medewerker HR Service								2,78	2,78
Medewerker Keuken en Catering								1,74	1,74
Medewerker klantbureau								0,44	0,44
Medewerker MBVO							0,17		0,17
Medewerker Service en Onderhoud								6,00	6,00
Medewerker Servicedesk								3,21	3,21
Medewerker Zinzia Depot								0,89	0,89
Muziektherapeut						0,72			0,72
Oefentherapeut						1,22			1,22
Profit								1,89	1,89
Psycholoog						2,89			2,89
Regiomanager								1,00	1,00
Salarisadministrateur								1,67	1,67
Secretaresse managementteam								1,89	1,89
Senior Controller								1,00	1,00
Senior IBT								1,00	1,00

Senior mdw Cliëntadministratie										0,89	0,89
Senior mdw Financiële Administratie										1,00	1,00
Senior Medewerker HR Service										1,00	1,00
Senior medewerker Servicedesk										1,00	1,00
Soc. Psychiatrisch Verpl.k.						1,00					1,00
Spec. verpl.k. ouderenzorg					9,56						9,56
Specialist IBT-B										1,00	1,00
Specialist Ouderengeneeskunde								2,11			2,11
Supervisor Gastvrijheid										1,00	1,00
Teamcoach										0,67	0,67
Verpleegkundige				29,99							29,99
Verzorgende			99,40								99,40
Woonzorgbegeleider 1	50,62										50,62
Eindtotaal	50,62	43,99	151,54	51,06	9,56	1,00	11,72	30,75	3,67	92,99	446,90