

Concerncontroller Rob Koerts van Topaz over de vernieuwde zorgverlening:



### **De strategie van ouderenzorginstelling Topaz is “in control”.**

Of zoals concerncontroller Rob Koerts van Topaz het formuleert: ‘Topaz heeft een duidelijke strategie ontwikkeld naar aanleiding van de verwachte transitie in de langdurige zorg en is al zeven jaar bezig om die financieel gecontroleerd ten uitvoer te brengen.’ Het is een positief geluid uit de VVT-sector. Geen paniek, maar tijdig en doordacht anticiperen op de grootste veranderingen in de langdurige zorg in de afgelopen zestig jaar.

Topaz is continu bezig met het aanbrengen van veranderingen in haar zorgverlening. Dat dit gebeurt op een gecontroleerde manier, is voor een groot deel de verdienste van Rob Koerts. Zijn visie is nog het beste samen te vatten als: ‘Ga niet zitten wachten op Den Haag, maar ga aan de gang’. Koerts: ‘Controllers kijken soms te veel in de achteruitkijkspiegel en wachten te lang met schakelen. Controlling is voor mij juist gericht op de toekomst. Wat verwacht je dat de toekomst brengt? En wat betekent dat dan voor de strategie van je organisatie?’

Topaz is zeven jaar geleden voortgekomen uit een fusie tussen Stichting Vlietlanden en Stichting Duyn&Rhyn. De VVT-instelling bestaat op dit moment uit drie verpleeghuizen, vijf verzorgingshuizen en één zorghotel in de regio’s Leiden, de bollenstreek en Voorschoten. Topaz had in 2013 een jaaromzet van 78,85 miljoen Euro en er werken 1.850 medewerkers plus ongeveer 1.000 vrijwilligers. Samen zorgen zij voor de 1.400 cliënten.

De fusie was het startpunt van een nieuwe visie op de zorg en van een daaruit voortkomende strategie. Koerts: ‘Wij hebben toen bepaald dat wij ons wilden focussen op zwaardere zorg - vanaf ZZP 5- voor oudere mensen met psychogeriatrische en/of somatische klachten. Onze verzorgingshuizen, die in onze vastgoedstrategie blijven bestaan, worden geschikt gemaakt voor het leveren van zware zorg.’

Om de veranderingen die voortkomen uit de nieuwe strategie te kunnen bekostigen, is er voor de langere termijn geld –“frictiekosten” – gereserveerd. Een ander deel van de kosten die de veranderingen met zich meebrengen, komen uit fondsen van externe bronnen. Zo wordt het domoticaproject “Zelfstandig at home” gedeeltelijk gefinancierd uit een fonds van Zorgcoöperatie Nederland.

Banken

Op grond van de strategie heeft Topaz een meerjarige financiële planning gemaakt. ‘Onze financiële planning is erop gebaseerd dat we de op de lange termijn (15 jaar) onze omzet zo gelijk mogelijk willen houden. Wij gaan er daarbij vanuit dat verlies van omzet uit de AWBZ, die immers wordt afgebouwd voor lagere ZZP’s, deels wordt gecompenseerd door omzet uit zwaardere ZZP’s.’

Ook gaat Koerts ervan uit dat het aandeel dagbesteding en thuiszorg in de zorgportefeuille gaat groeien. Koerts: ‘De verwachting is dat wij, weliswaar minimaal, omzet krijgen vanuit zorg die door gemeenten of zorgverzekeraars wordt vergoed. Die contracten moeten we nog wel binnenhalen. Dat blijft nog even onzeker.’

Overigens is Topaz, die nu 2,5% van haar omzet uit de dagbesteding haalt, weinig gevoelig voor de overgang van de financiering van deze zorg naar de Wmo. ‘Wij zien nu al dat de gemeenten waarmee wij te maken hebben een forse tariefsdaling zullen doorvoeren, nog meer dan waar we rekening mee hebben gehouden, maar gelukkig heeft dat weinig invloed op onze totale omzet.’

Wat de bezuinigingen in de thuiszorg betreft, hoeft Topaz zich ook niet ongerust te maken. De organisatie haalt 2% van haar omzet uit de thuiszorg. Wel wil Topaz haar gespecialiseerde behandelteams meer gaan inzetten in de wijk. ‘Het gaat dan om een groei van 10%. Maar ook dat heeft nauwelijks effect op de totale omzet.’

De verwachting is dat in vijf jaar tijd het totale klantenbestand dat intramuraal zorg nodig heeft met ongeveer 20% zal dalen. ‘Dat is rechtstreeks het gevolg van de afbouw van lagere ZZP’s’, aldus Koerts, ‘maar daarentegen zal het aantal klanten dat thuis zorg krijgt of gebruik maakt van onze dagbesteding fors toenemen.’

Dat wat betreft de omzet en de inkomsten. Aan de uitgavenkant kan er natuurlijk ook “gesleuteld” worden. ‘Wij hebben een strategisch vastgoedplan ontwikkeld. En ook voor een belangrijke kostenpost als personeel, 75% van de totale uitgaven, hebben we een strategie uitgezet.’ Blijkbaar is deze strategie voor onder andere vastgoed en personeel en de meerjarige financiële planning in de ogen van de banken solide. Van de vier banken waar Topaz een aanbesteding heeft gedaan, waren er drie die in de VVT-instelling wilden investeren. Uiteindelijk is Topaz met de Bank Nederlandse Gemeenten in zee gegaan.’

## Vastgoed

Het is belangrijk dat ten aanzien van het vastgoed, dat een groot afbreukrisisico heeft, weloverwogen keuzes worden gemaakt. ‘Vastgoed bepaalt, na het personeel, het grootste deel van onze kosten,’ aldus Koerts. ‘Wij hebben gekeken naar de demografische gegevens: wat verwachten wij in de toekomst aan klanten met een zwaardere zorgvraag? Welke lagere ZZP’s hebben we nog en in hoeveel tijd wordt dat afgebouwd? Wat betekent dat alles voor ons vastgoed?’

Welke keuzes ten aanzien van het vastgoed heeft Topaz gemaakt? Koerts: ‘We zijn begonnen in Voorschoten. Daar hebben we in 2011 een oud pand vervangen door een nieuw verpleeghuis: Vlietwijk. Dit was de eerste stap in het afbouwen van lage ZZP’s: wij zijn daar van 128 plekken

voor lage en zware ZZP's naar 71 plekken voor zwaardere ZZP's gegaan.' Topaz zal volgens plan ook nog een verzorgingshuis in Leiden geschikt maken voor verpleeghuiszorg.

Het volgende project was Revitel. Dit centrum voor geriatrische revalidatie c.q. zorghotel is op 1 januari 2014 in gebruik genomen. 'Het is ontstaan uit de revalidatieafdelingen van twee van onze verpleeghuizen. Kennis over het hotelwezen werd verkregen van het in hetzelfde gebouw gelegen Fitland Hotel. Revitel ligt op de achtste verdieping van het gebouw. En het deelt de negende met het Fitland Hotel. Leegstand in het ene hotel kan worden opgevangen door het andere. Tussen de kamers van Revitel en Fitland is dan ook geen verschil, behalve de bedden.' De locatie, naast het NS-station in Leiden, biedt nog een voordeel. Koerts: 'Het hotel bevindt zich naast het ROC. Stagiares van de ROC-opleidingen zorg, facilitair en hotelwezen lopen stage bij Revitel.'

Ook heeft Topaz een renovatie in voorbereiding in het verpleeghuis Overduin in Katwijk waar mensen met Huntington en dementie worden behandeld. Koerts: '50% van de mensen die hier wonen, komen niet uit Katwijk. Het zijn mensen die bewust voor ons kiezen: vanwege de hier geboden expertise op het gebied van Huntington bijvoorbeeld of omdat de ligging –prachtig uitzicht op de duinen- hun aanspreekt. Wij willen voor onze doelgroepen aantrekkelijk blijven, vandaar dat we in Overduin investeren'

Om mensen met een lagere ZZP toch een alternatief te kunnen bieden, begeleidt Topaz ook de aanpassing van een verzorgingshuis in Voorschoten. 'Wij zullen op termijn de huur van dit verzorgingshuis, Topaz Foreschate, opzeggen. Met de verhuurder, Woonzorg Nederland, wordt gekeken of de bestaande kamers kunnen worden omgebouwd tot zorgappartementen die voldoen aan de eisen van deze tijd. Bewoners kunnen dan zorg inkopen bij Topaz. Zo blijft er een mogelijkheid voor mensen die minder zorg nodig hebben om toch in een beschutte omgeving te wonen.'

## Personeel

De strategie van Topaz gericht op de zwaardere ZZP's heeft ook voor het personeel consequenties. Koerts: 'Topaz beschouwt haar personeel niet als een kostenfactor, maar als een kwaliteitsfactor. Wij willen met ons personeel bovengemiddelde kwaliteit leveren, dus beter dan het landelijk gemiddelde. Het betekent dat we bij de inzet van het personeel kijken naar een goede afstemming van het personeel op de zorgzwaarte van onze cliënten. En dat wij inzetten op het verbeteren van de kwaliteit van het personeel.'

Hoe wil Topaz dat doen? 'Wij hebben geld vrij gemaakt voor het opleiden van ons personeel. Ook hebben we sinds kort een kenniscentrum, waarmee we kennis van buiten naar binnen willen halen en andersom. En we trekken nieuw personeel aan, met name verpleegkundige niveau 5, om in te zetten in de wijk, maar ook intramuraal. Dat laatste blijkt lastig te zijn; er is veel concurrentie van ziekenhuizen.'

De inzet van flexibel personeel is voor Topaz niet vanzelfsprekend. 'Voor de organisatie is het misschien beter. Maar wij vinden ook dat we een verantwoordelijkheid hebben naar het personeel dat liever een vast contract heeft. Dat is ook de teneur van de CAO die voor de VVT-sector tot stand is gekomen. Bovendien is Topaz die grotendeels intramurale zorg levert, niet zo afhankelijk

van flexibel personeel. Intramurale zorg is veel planbaarder dan thuiszorg. Maar dat neemt niet weg dat we steeds weer op zoek zijn naar een goede balans tussen vaste en tijdelijke krachten.'

### Cultuuromslag

Om te kunnen voldoen aan de nieuwe eisen die de zorg stelt: meer eigen regie, meer thuiszorg, samenwerking met mantelzorgers, is er een cultuuromslag nodig. 'Zorgmedewerkers zijn heel erg goed in het geven van zorg. En dat dat moet vooral zo blijven. Maar zorgmedewerkers moeten leren om een deel van de zorg uit handen te geven. Dat geldt zowel binnen de muren van een zorginstelling als daarbuiten. Daarin zullen we medewerkers, cliënten en mantelzorgers moeten begeleiden.'

Een ander aspect van de cultuuromslag betreft de relatie tussen zorgmedewerker en cliënt. Koerts: 'In het contact tussen zorgmedewerker en cliënt ontstaat de kwaliteit. Een van onze kernwaarden is niet voor niets: "Welkom". Wij willen dat onze zorgmedewerkers aandacht geven aan zaken als aansluiten bij de levenssfeer van de cliënt en bejegening. De cliënt moet zich thuis voelen.'

Topaz heeft in haar strategie ook een project opgenomen voor mantelzorg. 'Wij onderkennen het belang daarvan. Zeker nu mensen met bijvoorbeeld beginnende dementie langer thuis blijven wonen. Dan is het belangrijk om als zorginstelling de mantelzorgers die directe zorg verlenen te ondersteunen. Ook zullen we onze medewerkers moeten leren om effectief samen te werken met mantelzorgers.'

### Controllingsysteem

Tot slot gaat Koerts in op het controllingsysteem, de financiële ruggegraat van de organisatie. Een controllingsysteem stelt je immers in staat om de uitvoering van de strategie van de organisatie op locatieniveau te volgen en indien nodig bij te sturen. 'Een belangrijk onderdeel van een goed controllingsysteem is voor mij de snelle informatievoorziening. Ik wil als controller direct op de hoogte worden gebracht van een verandering in de organisatie, van uitgaven en inkomsten, maar vooral van veranderingen in de productiviteitscijfers. Als ik de personeelskosten in de hand heb, heb ik de onderneming financieel in de hand.'

Koerts signaleert een probleem: 'Wat wij bij Topaz zien is dat wij gemiddelde kwaliteit leveren, maar gemiddeld meer personeel inzetten. Terwijl de beleving van werkdruk bij het personeel hoog is. Dan klopt er iets niet. Maar wat?' Koerts denkt hardop: 'Wat ik zou willen is dat er elk kwartaal per locatie een meting van de kwaliteit van de zorg plaatsvindt. Zodat je continu inzicht hebt in de (verandering van de) kwaliteit. Het controllingsysteem moet die cijfers snel reproduceren en vervolgens moet er op korte termijn een benchmark mogelijk zijn met andere locaties en mogelijk ook met andere zorgorganisaties. Nu zit er te veel tijd tussen meting, aanlevering van de data en de benchmark.'

Maar hoe doe je dat zonder de cliënten al te veel lastig te vallen en tegen aanvaardbare kosten? Koerts: 'Het is een onderwerp dat mij intrigeert, maar ik heb er nog geen oplossing voor.' Het is een opvallende uitspraak van iemand die alles goed onder controle heeft.

