



Fusiedocument

Zonnehuizen en BellisGroep

September 2008

Inhoudsopgave

1. Inleiding.....	3
2. Fusiepartners.....	3
2.1 BellisGroep.....	3
2.2 Zonnehuizen	4
3. Argumenten tot fusie.....	6
4. Procesgang voorbereiding fusie	8
5. De fusieorganisatie Zonnehuizen	10
5.1 Missie en visie op zorg- en dienstverlening	11
5.2 Organisatiestructuur	12
5.2.1 Plaats van de bij de BellisGroep aangesloten instellingen in Zonnehuizen	19
5.3 Organisatieontwikkeling	22
6. Gevolgen van de fusie.....	22

1. Inleiding

Medio 2007 hebben de Raad van Toezicht en de bestuurder a.i. van Stichting BellisGroep de vraag gesteld aan de bestuurders van Stichting Zonnehuizen in oprichting (i.o.) tot verregaande en niet vrijblijvende bestuurlijk – organisatorische samenwerking bij de noodzakelijke herinrichting van zorg- en dienstverlening van Michaelshoeve, Overkempe en Helios. Voor waarborging van de continuïteit van de BellisGroep en de kwaliteit van dienstverlening blijkt samenwerking met c.q. fusie met Zonnehuizen als een gespecialiseerde professionele instelling met een groter strategisch bereik en vermogen noodzakelijk. De Raad van Toezicht en de Raad van Bestuur van Zonnehuizen hebben in beginsel positief op het verzoek gereageerd.

Vanaf september 2007 wordt vanuit Zonnehuizen bestuurskracht, management, expertise en professionaliteit ingezet in de herinrichtingprocessen van Michaelshoeve, Overkempe en Helios. In het afgelopen jaar is een goede basis gelegd en is wederzijds vertrouwen ontwikkeld voor een verdere bestuurlijk-organisatorische samenwerking. Dit vond plaats vanuit de wens van alle partijen om aan de toevertrouwde groepen van cliënten kwalitatief hoogstaande en gedifferentieerde zorg- en dienstverlening te leveren vanuit een antroposofische inspiratie. Dit alles uiteraard binnen de daarvoor geldende wettelijke en financiële kaders.

De Raad van Toezicht van Zonnehuizen en de Raad van Toezicht van de BellisGroep zien een volledig juridische fusie als de beste waarborg voor een optimale ontwikkeling van de zorg- en dienstverlening van de bij de BellisGroep aangesloten instellingen. In overleg met de raden van bestuur en raden van toezicht van de betrokken instellingen is overeengekomen dat de betrokken instellingen van de BellisGroep zich invoegen in de door Zonnehuizen ingezette koers. Deze invoeging zal positieve gevolgen hebben voor de verdere ontwikkeling van de zorg- en dienstverlening van de bij de BellisGroep aangesloten instellingen.

De aanleiding en consequenties van de fusie worden in dit fusiedocument in beeld gebracht. In dit fusiedocument wordt in paragraaf 2 informatie gegeven over de fusiepartners. In paragraaf 3 worden de argumenten geëxpliciteerd die geleid hebben tot het besluit tot fusie. In paragraaf 4 staat de procesgang van het fusieonderzoek beschreven. Vervolgens wordt in paragraaf 5 beschreven hoe de nieuwe fusieorganisatie er in zijn totaliteit uit zal zien en wat specifiek de plaats zal zijn van de bij de BellisGroep aangesloten instellingen in het geheel. Vervolgens worden in paragraaf 6 de algemene gevolgen en de personele en financiële consequenties van de fusie beschreven.

2. Fusiepartners

2.1 BellisGroep

De BellisGroep is een samenwerkingsverband van antroposofische zorginstellingen in Oost-Nederland. De participerende organisaties in de BellisGroep zijn relatief zelfstandige stichtingen. Er is sprake van eenheid van bestuur en toezicht. De stichting BellisGroep omvat Stichting Michaelshoeve Overkempe en Stichting Verdandi. De stichting

Michaelshoeve Overkempe omvat de instellingen Michaelshoeve in Brummen en Overkempe in Olst.

Michaelshoeve is een zorginstelling in de gehandicaptenzorg met van oudsher een landelijk opnamebeleid voor kinderen en jeugdigen met een (matig) verstandelijke beperking al dan niet in combinatie met (ernstige) gedragsproblematiek. De mogelijkheden variëren van logeeropvang tot 24-uurszorg, en van verblijf binnen de woongemeenschap Michaelshoeve tot wonen in een van de aangrenzende dorpen. Op het terrein van de Michaelshoeve is ZMLK-school De Lans gevestigd. De Lans maakt thans deel uit van de stichting Athena, die een achttal vrije scholen herbergt in Oost Nederland. De Lans biedt speciaal cluster 3 onderwijs en voortgezet speciaal onderwijs aan kinderen en jeugdigen van 4 tot en met 18 jaar.

Helios is een kleinschalige woongemeenschap voor volwassenen bestaande uit een combinatie van een woongroep voor 6 volwassenen met een meervoudig complexe verstandelijke beperking en 6 volwassenen die begeleid zelfstandig wonen in eigen appartementen. Helios is gevestigd in de bebouwde kom van Zutphen. In de beginfase heeft Helios zowel voor een verdere ontwikkeling van de zorg- en dienstverlening alsook voor de toekenning- en financieringsstroom aansluiting gezocht bij Michaelshoeve. Overkempe is een woon-werkgemeenschap voor volwassenen in Olst. De doelgroep van Overkempe is volwassenen met een verstandelijke beperking al of niet met gedragsproblematiek. De zorgvraag van cliënten varieert van een zeer intensieve tot een lagere begeleidingsbehoefte. Overkempe is vormgegeven als een dorpsgemeenschap, waarin ook medewerkers, vaak met hun gezin, wonen. Op het terrein van Overkempe in Olst zijn verschillende woonvormen zoals onder andere wonen in groepsverband en individueel begeleid wonen in een appartement.

Naast de woonlocaties op het terrein heeft Overkempe ook enkele woningen en appartementen in Olst en Boskamp. Overkempe heeft verschillende werkgebieden, zowel in de agrarische en dienstverlenende sector als in de kunstnijverheid.

Verdandi is een kleinschalige woon- en werkgemeenschap voor jongvolwassenen met een verstandelijke beperking. De woon-werkgemeenschap, gevestigd op boerderij De Groote Modderkolk in Loenen, is een uniek samenwerkingsverband tussen Verdandi en de Vereniging Natuurmonumenten.

De vestigingsplaatsen van instellingen van BellisGroep alsook van Zonnehuizen zijn weergegeven in figuur 1.

2.2 Zonnehuizen

Zonnehuizen is een organisatie voor geestelijke gezondheidszorg, gehandicaptenzorg, speciaal onderwijs en voortgezet speciaal onderwijs met een landelijke toelating voor kinderen, jeugdigen en volwassenen, werkend vanuit een antroposofische inspiratie. De organisatie Zonnehuizen is op 1-1-2008 ontstaan vanuit een fusie tussen Zonnehuizen Kind en Jeugd en Bronlaak-Heimdal. Zonnehuizen is qua primaire processen inhoudelijk geordend naar Zonnehuizen Kind en Jeugd en Zonnehuizen Volwassenen.

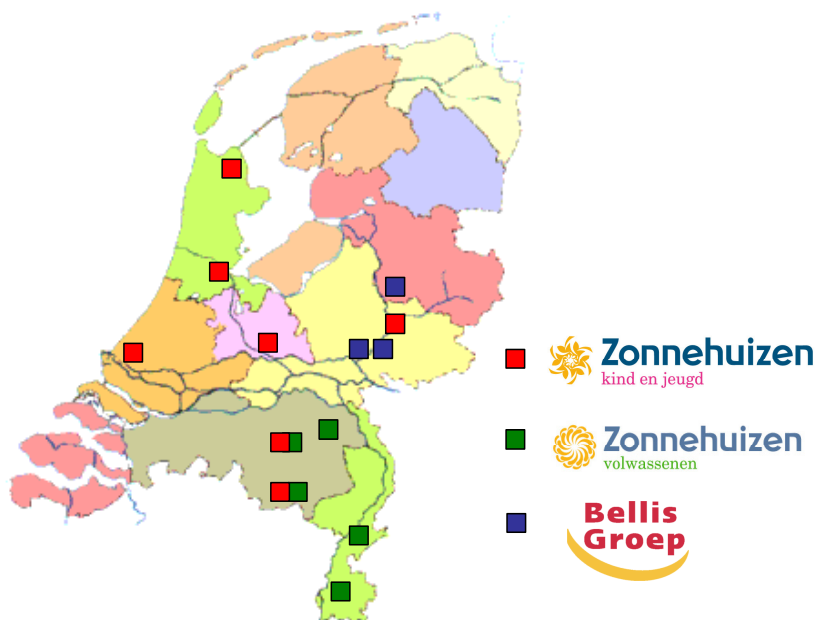
Zonnehuizen Kind en Jeugd is werkzaam in zowel de sector geestelijke gezondheidszorg (jeugd) als in de sector gehandicaptenzorg (jeugd). Zonnehuizen Kind en Jeugd biedt dan ook op het snijvlak van kinder- en jeugdpsychiatrie, verstandelijk gehandicaptenzorg en speciaal onderwijs de mogelijkheid om kinderen en jeugdigen met een (licht) verstandelijke beperking en gedragsproblematiek c.q. psychiatrische problematiek

adequaat te behandelen. Daartoe beschikt Zonnehuizen Kind en Jeugd over de combinatie van de volgende toelatingen voor en/of functies van:

- een centrum voor GGZ-Jeugd (kinder- en jeugdpsychiatrisch ziekenhuis);
- een multifunctioneel centrum (MFC) voor jeugdigen met een combinatie van een (licht) verstandelijke beperking en ernstige psychiatrische problematiek;
- een instelling verstandelijk gehandicaptenzorg kinderen en jeugdigen met daarbinnen de volgende differentiaties: een orthopedagogisch behandelcentrum voor LVG-jeugd met meervoudige problematiek, een afdeling voor de zorg en behandeling van SGLVG-kinderen en jeugdigen en een afdeling voor kleinschalige orthopedagogische woonvormen, een crisisafdeling voor de opvang en behandeling van kinderen en jeugdigen met een verstandelijke beperking en een vraag voor acute crisisopvang en een dagvoorziening voor kinderen met een meervoudig complexe handicap;
- een erkende LZK-school voor (voortgezet) speciaal Cluster IV onderwijs, deel uitmakend van het Regionaal Expertise Centrum Utrecht West-Veluwe.

Zonnehuizen Kind en Jeugd gaat nadrukkelijk uit van een integrale, systeemgerichte benadering waardoor specialistische behandeling en zorg in combinatie met het (voortgezet) speciaal onderwijs zowel in een geïntegreerd als gedifferentieerd pakket van producten kan worden aangeboden.

Het centrum van Zonnehuizen Kind en Jeugd is in Zeist. Diverse poliklinieken en gezinswoningvormen zijn verspreid over het land. Daarnaast zijn er annex daarmee verschillende locaties zowel voor dagbehandeling, logeren, wonen, kort verblijf, ambulante dienstverlening, een kinderdienstencentrum en een kinderdagcentrum in Zuidoost-Brabant.



Figuur 1: Vestigingsplaatsen van voorzieningen van Zonnehuizen en BellisGroep

Zonnehuizen Volwassenen biedt zorg- en dienstverlening aan mensen met een ontwikkelingsstoornis in Noord-Brabant en Limburg. Mogelijkheden binnen de volwassenenzorg variëren van logeeropvang tot 24-uurszorg, van wonen in een woning op het instellingsterrein tot wonen in een van de aangrenzende dorpen. En ook van een volledige werkplek in één van de twintig werkgebieden tot stageplaatsen. Alle woon- en werkvormen, zowel voor cliënten met een relatief hoog als voor cliënten met een relatief laag niveau ontwikkelen zich in de context van een gemeenschap. Er zijn woon-werkgemeenschappen in Oploo, Sint Anthonis, Eindhoven, Roggel en Heerlen/Kerkrade. Binnen de volwassenenzorg van Zonnehuizen is er een gevarieerd aanbod van orthopedagogische, gedragswetenschappelijke en therapeutische behandeling, diagnostiek en ambulante dienstverlening.

Het Kaspar Hauser KursusHuis verzorgt cursussen voor zorgvragers van Zonnehuizen Volwassenen. Het aanbod van de ruim 30 cursussen is zeer divers. Naast cursussen gericht op persoonlijke ontwikkeling en ontwikkeling van vaardigheden zijn er vakgerichte en vrijetijdscursussen.

3. Argumenten tot fusie

De directe aanleiding tot de fusie tussen BellisGroep en Zonnehuizen is de constatering dat de kwaliteit van de zorg- en dienstverlening van zowel Michaelshoeve als van Overkempe sterk te wensen overlaat. In de afgelopen jaren is gebleken dat, ondanks de vele inspanningen en betrokkenheid van gemotiveerde werknemers, zowel Michaelshoeve als Overkempe niet in staat zijn om op eigen kracht de kwaliteit van zorg- en dienstverlening te verbeteren. Voor waarborging van de continuïteit en kwaliteit van de dienstverlening blijkt samenwerking met een gespecialiseerde professionele instelling noodzakelijk.

Zoals blijkt uit de in het voorjaar van 2007 verschenen inspectierapporten¹ komt ook de Inspectie voor de Gezondheidszorg tot de conclusie dat de zorg- en dienstverlening van Michaelshoeve en Overkempe te wensen overlaat. De inspectie komt tot de conclusie dat op nagenoeg alle onderzochte aandachtsgebieden² er voor de cliënten van Michaelshoeve en Overkempe risico's aanwezig zijn op gezondheid en/of welzijnsschade. De inspectie concludeert dan ook dat de voorwaarden om verantwoorde zorg te bieden onvoldoende aanwezig zijn. De conclusies van de inspectie worden onderschreven door de betrokken zorgkantoren. Deze hebben daarbij tevens aangegeven dat zij verwachten dat Michaelshoeve en Overkempe niet in staat zullen zijn om op eigen kracht tot het vereiste niveau van zorg- en dienstverlening te komen. Daarvoor achten ook de zorgkantoren samenwerking met een gespecialiseerde instelling noodzakelijk.

Nadere analyses laten zien dat de complexiteit van de cliëntenpopulatie zowel voor Michaelshoeve als voor Overkempe de afgelopen jaren ingrijpend is toegenomen. Er is een

¹ Staatstoezicht op de volksgezondheid (maart 2007). *Rapport naar aanleiding van het algemeen toezichtbezoek aan Overkempe te Olst d.d. 13 december 2006*. Zwolle: Inspectie voor de Gezondheidszorg.

Staatstoezicht op de volksgezondheid (mei, 2006). *Rapport naar aanleiding van het algemeen toezichtbezoek aan Michaelshoeve te Brummen d.d. 13 april 2006*. Zwolle: Inspectie voor de Gezondheidszorg.

² De onderzochte aandachtsgebieden zijn: zelfbepaling en medezeggenschap, individuele planning en ondersteuning, deskundigheid personeel, diagnostiek en signalering, veiligheid, continuïteit van zorg, vrijheidsbepalende maatregelen.

duidelijke verschuiving van enkelvoudige woonvragen naar complexe behandelvragen waarbij expertise vanuit de GGZ en LVG-zorg noodzakelijk is. De medewerkers van beide instellingen hebben echter onvoldoende expertise ontwikkeld om adequate zorg- en dienstverlening aan kinderen, jeugdigen dan wel volwassenen met dergelijke complexe problematiek te bieden. Dit betreft medewerkers op alle niveaus, zowel op managementniveau als op het niveau van begeleiding. Ook blijkt de ondersteuning op medisch, gedragskundig en psychiatrisch gebied ontoereikend te zijn. Dit zowel qua deskundigheid als qua omvang van formatie. Als gevolg van het ontbreken van de vereiste deskundigheid ontbreekt het eveneens aan de voorwaarden voor een tijdige en deskundige signalering en diagnostiek met als gevolg een risico op toename van probleemgedrag en het aantal niet voorziene incidenten.

Ook op Helios wordt de situatie als zeer kwetsbaar en zorgwekkend ingeschat. Helios ziet zich geconfronteerd met een discontinuïteit in aansturing en personele bezetting en onderbezetting van cliënten. Aangezien er geen wachtlijst of nieuwe aanmeldingen zijn, worden open plaatsen niet opgevuld. Tevens is er gelet op de specifieke doelgroep sprake van onvoldoende ontwikkeling in specialistische professionaliteit en ontbreken adequate mogelijkheden voor een zinvolle dagbesteding.

Naast de bovengenoemde aspecten ontbreekt het voor een deel van de cliënten van zowel Michaelshoeve, Helios als Overkempe aan een passende indicatie en financiering die de gewenste zorg- en dienstverlening mogelijk kan maken.

Niet alleen gebrek aan expertise en passende indicatie en financiering staan de ontwikkelingen van kwalitatief goede zorg in de weg. Ook organisatorische en bestuurlijke problemen zijn hier debet aan. De afgelopen jaren is de BellisGroep meerdere malen geconfronteerd met bestuurlijke veranderingen. Veranderingen die helaas niet ten goede zijn gekomen aan de organisatorische en inhoudelijke ontwikkeling van de zorg. Daarbij worden de wettelijke eisen die aan zorginstellingen worden gesteld steeds complexer. Zowel inhoudelijk als financieel dienen zorginstellingen zich in toenemende mate te verantwoorden. Veranderingen in de zorgsector vragen van zorginstellingen om doelmatige en effectieve organisaties met een goed ontwikkelde bedrijfsvoering en goed toegeruste ondersteunende systemen, waaronder kwaliteitssystemen, waarbij de werkprocessen volgens de professionele standaarden van werken zijn ingericht. Zoals eerder gesteld hebben bij de BellisGroep aangesloten instellingen zowel afzonderlijk als tezamen onvoldoende strategisch vermogen kunnen ontwikkelen om te voldoen aan de eisen die de maatschappelijke context in het huidige krachtenveld van marktwerking stelt. Zowel op bestuurlijk-organisatorisch niveau als in toelatingstechnische zin is sprake van een te gering strategisch bereik en vermogen om de BellisGroep op een hoger strategisch plan te tillen, teneinde in een context van toenemende marktwerking, concurrentie en externe verantwoording tot duurzame ontwikkeling te komen en te kunnen overleven.

Bovenstaande geldt qualitate qua ook in hoge mate met betrekking tot de ondersteunende diensten van de BellisGroep. Professioneel en capacitair zijn deze onvoldoende in staat om volgens de vigerende standaarden van werken het primaire proces naar behoren te faciliteren. Zowel het ontbreken van de benodigde expertise als een passende inrichting van de ondersteunende diensten zijn hier debet aan.

De Raad van Bestuur en Raad van Toezicht van BellisGroep zijn van mening dat voor waarborging van de continuïteit en kwaliteit van de dienstverlening ondersteuning van, en samenwerking met andere partijen noodzakelijk is. Dit wordt onderschreven door zowel de Inspectie als door de betreffende zorgkantoren. Derhalve heeft de Raad van Bestuur en Raad van Toezicht van BellisGroep dan ook medio 2007 toenadering gezocht tot Zonnehuizen in oprichting (i.o.) met de vraag tot overname, alsook tot versnelde ondersteuning en samenwerking om op deze wijze tevens de lopende processen van kwaliteit van zorg- en dienstverlening en organisatieontwikkeling te verbeteren en kracht bij te zetten.

Van de zijde van de Raad van Bestuur en Raad van Toezicht van Zonnehuizen i.o. is om verschillende redenen positief op de vraag tot samenwerking gereageerd. Op de eerste plaats vanuit een maatschappelijke verantwoordelijkheid en een verbondenheid met de BellisGroep. Op de tweede plaats omdat Zonnehuizen mogelijkheden ziet om de zorg- en dienstverlening van Michaelshoeve en Overkempe te ontwikkelen tot voorzieningen die niet alleen in bedrijfseconomisch en organisatorisch opzicht gezonde eenheden zullen vormen, maar die ook alles in zich hebben om kwalitatief goede zorg te verlenen. De raden van toezicht en de raden van bestuur zien daarbij een volledig juridische fusie als de beste waarborg voor een optimale ontwikkeling van de zorg- en dienstverlening van de bij de BellisGroep aangesloten instellingen. In de derde plaats biedt de samenwerking aan beide instellingen de mogelijkheid tot verdere interne differentiatie en interne ketenvorming en versterking. Tevens zal door de samenwerking bestuurlijk een groter strategisch bereik en vermogen ontwikkeld kunnen worden om de antroposofisch geïnspireerde zorg landelijk verder te ontwikkelen, te kunnen positioneren en verankeren. De vraag naar antroposofische zorg is groot, zo blijkt uit de wachtlijstgegevens van Zonnehuizen. Om voldoende capaciteit te genereren om deze specifieke zorg verder te kunnen ontwikkelen en op die wijze aan de vraag te kunnen voldoen is een grotere schaalomvang en ontwikkelingscapaciteit vereist.

4. Procesgang voorbereiding fusie

De voorbereidingen voor de samenwerking zijn al geruime tijd aan de gang. Medio 2007 hebben verkennende gesprekken plaats gevonden tussen de raden van bestuur en raden van toezicht van BellisGroep en Zonnehuizen inzake een mogelijke samenwerking tussen beide instellingen. Op 7 maart 2008 hebben bestuurders en raden van toezicht van BellisGroep en Zonnehuizen een intentieverklaring ondertekend waarmee zij verklaarden te besluiten een op het aangaan van een juridische fusie gerichte samenwerking gestalte en inhoud te geven.

Vooruitlopend hierop wordt reeds vanaf september 2007 vanuit Zonnehuizen bestuurskracht, management, expertise en professionaliteit ingezet in de noodzakelijke herinrichtingprocessen van Michaelshoeve, Overkempe en Helios.

De herinrichtingprocessen hebben niet betrekking op Verdandi³.

Met grote inzet en betrokkenheid is zowel door betrokken sleutelfunctionarissen van de BellisGroep als door betrokkenen van Zonnehuizen gewerkt aan de verbetering van de

³ Ook Verdandi is betrokken in de analyses in het fusieonderzoek. Zonnehuizen is onder de indruk van de kwaliteit van de zorg- en dienstverlening van Verdandi en met name van de wijze waarop initiatiefrijk ondernemerschap gecombineerd wordt met zorg- en dienstverlening aan mensen met een ontwikkelingsstoornis.

kwaliteit van de zorg- en dienstverlening van Michaelshoeve, Overkempe en Helios, en aan de organisatieontwikkeling en strategische herpositionering van de BellisGroep. Om sturing te geven aan de herinrichting van de zorg- en dienstverlening zijn stuurgroepen geformeerd. Zij zorgen voor de voortgangsbewaking en aansturing van de herinrichting van de zorg- en dienstverlening. Daarnaast zijn voor uitwerking en implementatie van de plannen werkgroepen gevormd van ter zake deskundige medewerkers van de BellisGroep en Zonnehuizen, en er zijn op diverse terreinen concrete verbeterprojecten in uitvoering genomen. Voorts zijn er gaandeweg enkele nieuwe functies ingericht en zijn op diverse posities nieuwe sleutelfunctionarissen aangetrokken en benoemd.

De stuurgroepen Herinrichting Michaelshoeve en Herinrichting Overkempe zijn in eerste aanleg van start gegaan met een analyse van de problematiek. Op basis van de uitgevoerde analyses zijn visies op herinrichting van de zorg- en dienstverlening en plannen van aanpak beschreven. Daar waar nodig hebben directe interventies in het primaire proces plaatsgevonden, om zodoende verantwoorde zorg- en dienstverlening te borgen. Dit heeft zowel op Michaelshoeve, Overkempe als op Helios geleid tot inzet van en ondersteuning door medewerkers van Zonnehuizen. Dit betreft zowel inzet in het primaire proces als stafmatige ondersteuning. De herinrichting wordt primair opgebouwd vanuit de zorginhoud. In de herinrichtingplannen vormen de kwaliteitsnormen van Zonnehuizen zoals deze zijn vastgelegd en worden nageleefd volgens de HKZ- en ISO-criteria en de professionele standaarden, alsook de AO/IC regeling, het uitgangspunt. De plannen tot herinrichting zijn voorgelegd aan- en worden onderschreven door zowel de betrokken zorgkantoren als de Inspectie voor de Gezondheidszorg.

Voor Michaelshoeve is de herinrichting de afgelopen maanden enerzijds gericht geweest op het invullen van het organisatiemodel met duaal en triaal management, waarlangs tal van inhoudelijke processen gericht op kwaliteitsverbetering vorm en inhoud kunnen krijgen. Anderzijds zijn vijf verbeterprojecten geformuleerd welke inmiddels in uitvoer zijn genomen⁴.

De herinrichting van Helios is de afgelopen periode ondersteund door Zonnehuizen Volwassenen. Momenteel wordt vanuit Zonnehuizen Volwassenen in dit traject expertise en professionaliteit ingezet, onder meer door detachering van een ervaren orthopedagoog en teamleider.

Naast het opstellen van een visie en plan van aanpak is ten aanzien van de herinrichting van Overkempe de afgelopen periode voortvarend gewerkt aan de HKZ- certificering. Dit proces is begeleid door de Kwaliteitsfunctionaris van Zonnehuizen Volwassenen. Dit heeft er toe geleid dat in augustus 2008 het opstapcertificaat is behaald.

Tevens zijn de lange termijn huisvesting- en onderhoudsplannen van met name Michaelshoeve en Overkempe via een projectmatige aanpak onder de loep genomen, en worden deze projectmatig via aparte stuurgroepen verder ontwikkeld en aangestuurd. Voorts zijn er aanzetten gemaakt met betrekking tot samenwerking op de stafmatige terreinen van HRM. Op het terrein van Finance en Control is samengewerkt aan integratie van bepaalde specifieke administratief-organisatorische aspecten en systemen.

⁴ De onderscheiden projecten zijn: project Veiligheid, project Zorgplansystematiek, project Deskundigheidsbevordering, project Logistiek, project Floriaan. Het vijfde project Floriaan neemt in deze een aparte positie in daar deze betrekking heeft op één specifieke zorggroep. De overige projecten zijn organisatiebreed geformuleerd.

Op het niveau van externe stakeholders zijn opnieuw relaties met bestaande stakeholders aangegaan en zijn contacten gelegd met enkele nieuwe stakeholders. Tevens zijn afspraken gemaakt ten aanzien van het relatiebeheer, externe verantwoording en planvorming.

Naast de bovengenoemde stuurgroepen herinrichting is een stuurgroep Samenwerking BellisGroep en Zonnehuizen ingericht, bestaande uit de betrokken bestuurders, voorzitters en twee leden van de raden van toezicht en een ambtelijk secretaris. Deze stuurgroep geeft - met mandaat van de raden van toezicht - vorm en inhoud aan het toezicht op het ontwikkelingsproces, staat de raad van bestuur met raad en daad bij en monitort de voortgang van het fusieproces. De stuurgroep heeft periodiek verslag gedaan van zijn bevindingen aan de onderscheiden raden van toezicht.

Na een aanvankelijk moeilijke periode van interactie en communicatie met cliëntenraden en ondernemingsraden is gedurende het proces wederzijds vertrouwen ontstaan. De medezeggenschapsraden zijn steeds (meer) geïnformeerd over de stand van zaken, voortgang en resultaten van zowel het herinrichtings- als het fusieproces. Waar dat aan de orde was zijn de formele medezeggenschapstrajecten gevolgd.

In juni 2008 is de voorgenomen fusie tussen Zonnehuizen en de BellisGroep in het kader van het concentratietoezicht (toezicht op handhaving Mededingingswet) gemeld bij de Nederlandse Mededingingsautoriteit (NMa), aangezien de omzet de gestelde drempels voor meldingsplicht overschrijden. De NMa is tot het oordeel gekomen dat de fusie de daadwerkelijke mededinging op de Nederlandse markt niet op significante wijze zal belemmeren. Naar aanleiding van haar bevindingen komt de NMa tot de conclusie dat voor de concentratie geen vergunning is vereist.

5. De fusieorganisatie Zonnehuizen

Na een zorgvuldige voorbereiding is op 1-1-2008 de organisatie Zonnehuizen ontstaan uit een fusie tussen Bronlaak-Heimdal en Zonnehuizen Kind en Jeugd. Hierbij is uitgegaan van een stapsgewijze doorontwikkeling van de nieuwe organisatie⁵. Het nieuwe Zonnehuizen is een pluriforme organisatie voor verstandelijk gehandicaptenzorg, geestelijke gezondheidszorg en (voortgezet) speciaal onderwijs met een productdifferentiatie naar kind- en jeugdzorg en volwassenenzorg. Zonnehuizen wordt gevormd door een groot aantal eenheden verspreid over het land die allen regionaal zijn ingebed. Daarbij vormt het totale aanbod van Zonnehuizen en de samenwerking met andere partijen zowel regionaal als landelijk, een samenhangende keten van zorgproducten waardoor niet alleen een adequate behandeling en begeleiding maar ook de uitstroom naar passende vervolgmogelijkheden gegarandeerd is.

De organisatieontwikkeling van Zonnehuizen verloopt volgens plan. In overleg met de raden van bestuur en raden van toezicht van BellisGroep en Zonnehuizen is overeengekomen dat de BellisGroep zich invoegt in de door Zonnehuizen ingezette koers. Dit met inachtneming van de kwaliteit en kracht die van de onderlinge verschillen en variëteit uitgaat, alsook van de mate waarop de diverse voorzieningen qua identiteit op elkaar aansluiten. Met extra bewustzijn van eigenheid én onderlinge overeenkomsten wordt dit fusieproces ingegaan.

⁵ Zie: Fusiedocument Stichting Bronlaak-Heimdal en Stichting Zonnehuizen Kind en Jeugd, september 2007.

De fusie zal in formele zin plaatsvinden in de vorm van een juridische fusie met Stichting BellisGroep als verdwijnende en Stichting Zonnehuizen als verkrijgende stichting. Na de fusie tussen BellisGroep en Zonnehuizen zal er juridisch sprake zijn van één stichting met één Raad van Toezicht, één Raad van Bestuur, één Ondernemingsraad en één Centrale Cliëntenraad. De bij de BellisGroep aangesloten instellingen zullen daarbij ingevoegd worden in de organisatie Zonnehuizen. De keuze voor deze beslissing is voor de hand liggend daar dit positieve gevolgen zal hebben voor de verdere ontwikkeling van de zorg- en dienstverlening van de bij de BellisGroep aangesloten instellingen. Uitgangspunt is dat de binnen Zonnehuizen aanwezige expertise beschikbaar komt voor de bij de BellisGroep aangesloten instellingen.

Bij de fusie zal geen statutenwijziging plaatsvinden, en het bestuursmodel van Zonnehuizen zal worden gehandhaafd. De statuten van Stichting Zonnehuizen alsook het reglement van Raad van Toezicht en reglement van Raad van Bestuur worden weergegeven in respectievelijk bijlage 1, 2 en 3 (opvraagbaar). De Stichting BellisGroep zal bij de fusie ophouden te bestaan. Dit geldt ook voor de Stichting Michaelshoeve Overkempe en de Stichting Verdandi. De voorzieningen van Michaelshoeve, Overkempe, Helios en Verdandi blijven bestaan als specifieke entiteiten met een eigen biografie en ontwikkelimpuls binnen de nieuwe organisatie Zonnehuizen-als-geheel, zoals ook de verschillende entiteiten binnen de huidige organisatie Zonnehuizen. In deze paragraaf worden missie en visie en organisatie van Zonnehuizen beschreven. Specifiek aandacht wordt gegeven aan de plaats van Michaelshoeve, Overkempe, Helios en Verdandi in de organisatie.

5.1 Missie en visie op zorg- en dienstverlening van de nieuwe Zonnehuizen-als-geheel

De missie van Zonnehuizen is om ontwikkelingsgerichte perspectieven voor kind, jeugdige, volwassene, gezin, organisatie en maatschappij te vertalen in een collectieve en professionele ambitie om de best mogelijke zorg, behandeling en speciaal onderwijs te leveren. Dit opdat kinderen, jeugdigen en volwassenen met een ontwikkelingsstoornis zich op hun eigen, unieke wijze verder kunnen ontwikkelen en daardoor hun problemen leren hanteren of oplossen en hun mogelijkheden leren benutten. Daartoe wenst Zonnehuizen samen met ketenpartners op efficiënte wijze een effectief en vraaggestuurd aanbod te realiseren op het snijvlak van kinder- en jeugdpsychiatrie, gehandicaptenzorg en speciaal onderwijs.

De visie van Zonnehuizen stoelt op ontwikkelingsgerichte perspectieven voor kind, jeugdige, volwassene, gezin, organisatie en maatschappij en is geïnspireerd door de antroposofische mensvisie. De antroposofisch geïnspireerde zorg aan kinderen met een ontwikkelingsstoornis wordt heilpedagogie genoemd, de zorg aan volwassenen (noemen we) sociaaltherapie. In de heilpedagogie en sociaaltherapie staat de ontwikkeling van de individuele mens centraal. In het antroposofisch mensbeeld wordt de mens opgevat als een bio-psycho-sociaal en spiritueel wezen of - simpel gezegd - als een eenheid van lichaam, ziel en geest. Uitgangspunt daarbij is dat ieder mens een uniek wezen is met een gezonde individuele kern. Dit ondanks zijn ontwikkelingsstoornis, hoe ernstig die ook is. Zo worden kinderen, jongeren en volwassenen aangesproken op hun sociale vermogens en gesterkt in hun gevoelens van volwaardigheid. Daarbij zijn gemeenschapsvorming, interactie tussen juist heel verschillende mensen, en ontwikkeling voor iedereen de belangrijke elementen.

In de sociaaltherapie staat daarbij het uitgangspunt centraal dat iedere cliënt deelneemt aan werken in het kader van dagbesteding.

In de visie van Zonnehuizen is de ontwikkeling van de cliënt het meest gebaat als hij 'omringd' wordt door consistente, samenhangende inhoudelijke referentiekaders die op professionele wijze worden ingebracht binnen flexibel met elkaar samenwerkende sectoren, opdat een integraal en trajectgericht aanbod mogelijk wordt, dat optimaal aan de door de cliënt gewenste ontwikkeling tegemoet komt.

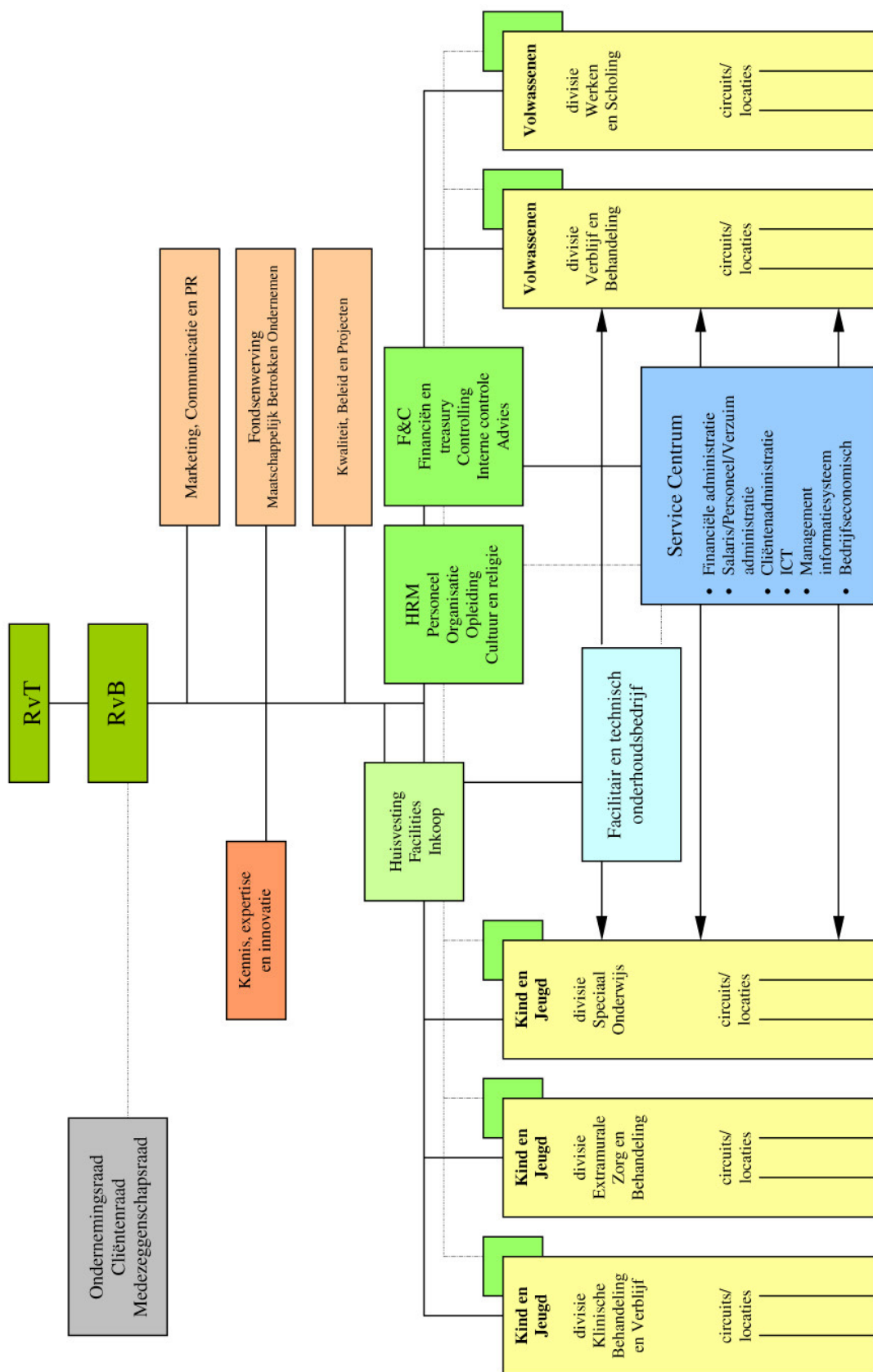
De cliënten worden benaderd op basis van de ethische kernwaarden van dienstbaarheid, gelijkwaardigheid en tegenwoordigheid van geest. In de 'ontmoeting' vormen deze kernwaarden de innerlijke basis om de cliënt op een professionele en creatieve wijze te ondersteunen in zijn mogelijke ontwikkeling. Daarbij wordt gebruik gemaakt van principes uit de heilpedagogiek, constitutionele therapieën, educatief therapeutisch onderwijs, sociaaltherapie, kinder- en jeugdpsychiatrie, volwassenenpsychiatrie, systeemtherapie en een groot scala van (specialistische) klachtgerichte therapievormen.

Zoals hierboven beschreven vormt het antroposofisch mensbeeld de gemeenschappelijke inspiratiebron binnen Zonnehuizen. Vanuit deze inspiratie heeft het vormgeven van de helende omgeving en het culturele en religieuze leven bijzondere aandacht. Het religieus-culturele leven met onder meer de jaarfeesten, dagopeningen, spreuken en dergelijke kan en zal per locatie zijn eigen differentiatie behouden. Daarbij wordt gezocht op welke wijze de hiermee samenhangende waarden-oriëntaties gekoppeld kunnen worden c.q. vertaald (kunnen worden) in eigentijdse (organisatie)vormen en uitingen, passend bij de specifieke identiteit en gemeenschapsvorming van de organisatie en de locaties.

5.2 Organisatiestructuur

Naast het versterken van het bestaande zorgaanbod richt de nieuwe fusieorganisatie Zonnehuizen zich, aansluitend bij de vraag, op het ontwikkelen van nieuwe zorgvormen. Hierbij hanteert Zonnehuizen het uitgangspunt dat de te ontwikkelen (gedifferentieerde) zorg-, behandel- en onderwijsvoorzieningen zowel voor zorgvragers als voor de maatschappelijke lokale omgeving een belangrijke meerwaarde dienen te hebben. Zonnehuizen heeft hiertoe een primair vanuit de zorginhoud ingerichte gedifferentieerde organisatiestructuur. Met behulp van centraal ingerichte stafdiensten en expertise worden de te onderkennen organisatorische entiteiten in staat gesteld om optimaal vanuit een eigen impuls en vanuit decentraal ondernemerschap in te kunnen spelen op contextuele en toekomstige ontwikkelingen. Hierbij is tegelijkertijd sprake van een bewustzijn op de centrale en bindende kernwaarden van Zonnehuizen. De afzonderlijke divisies en locaties van Zonnehuizen behouden daarmee hun gedifferentieerde herkenbare identiteit waarbij optimaal gebruik gemaakt kan worden van elkaars kennis en expertise.

De primaire processen ontwikkelen zich decentraal en hebben een sterke regionale inbedding. Door de samenwerking met interne partners (zowel binnen als tussen divisies) en externe partners nemen de ontwikkelingskansen toe en ontstaat een versterking van de zorgketen, waarbinnen de cliënten op het juiste moment de meest passende zorg krijgen. Het organogram van Zonnehuizen is schematisch weergegeven in figuur 2.



Figuur 2: Fusieorganisatie Zonnehuizen

De organisatie wordt bestuurd via een raad van toezicht-model. In praktijk betekent dit dat het bestuur van Zonnehuizen wordt gevormd door een Raad van Bestuur (RvB), op wiens functioneren toezicht gehouden wordt door een Raad van Toezicht (RvT). De taakverdeling tussen Raad van Bestuur en Raad van Toezicht is conform de zogeheten ‘Zorgbrede Governancecode’ en de daaruit voortvloeiende aanbevelingen en gebruikelijke regelingen. De Raad van Bestuur bepaalt het strategisch beleid van de organisatie en stelt de kaders vast, waarbinnen de beleidsuitvoering binnen de divisies plaats moet vinden en bewaakt de interfaces tussen de divisies en centrale stafdiensten. Hiertoe zijn zowel horizontale als verticale overlegstructuren ingericht. Op die beleidsbepaling en op het maatschappelijk functioneren van Zonnehuizen wordt toegezien door de Raad van Toezicht.

In de samenstelling van de Raad van Toezicht, Raad van Bestuur, divisiedirecties en stafdirecties van Zonnehuizen zullen ten gevolge van de fusie geen wijzigingen optreden. De Raad van Toezicht wordt gevormd door de huidige Raad van Toezicht van Zonnehuizen, bestaande uit dhr. J. Luijten, dhr. J. van Hoof, dhr. C. Leijenhorst, mw. G. Kelderman-Tenten, dhr. H. Bloedjes, dhr. J. de Vet, mw. M. Burggraaff-Huiskes, en dhr. A. van Oorschot.

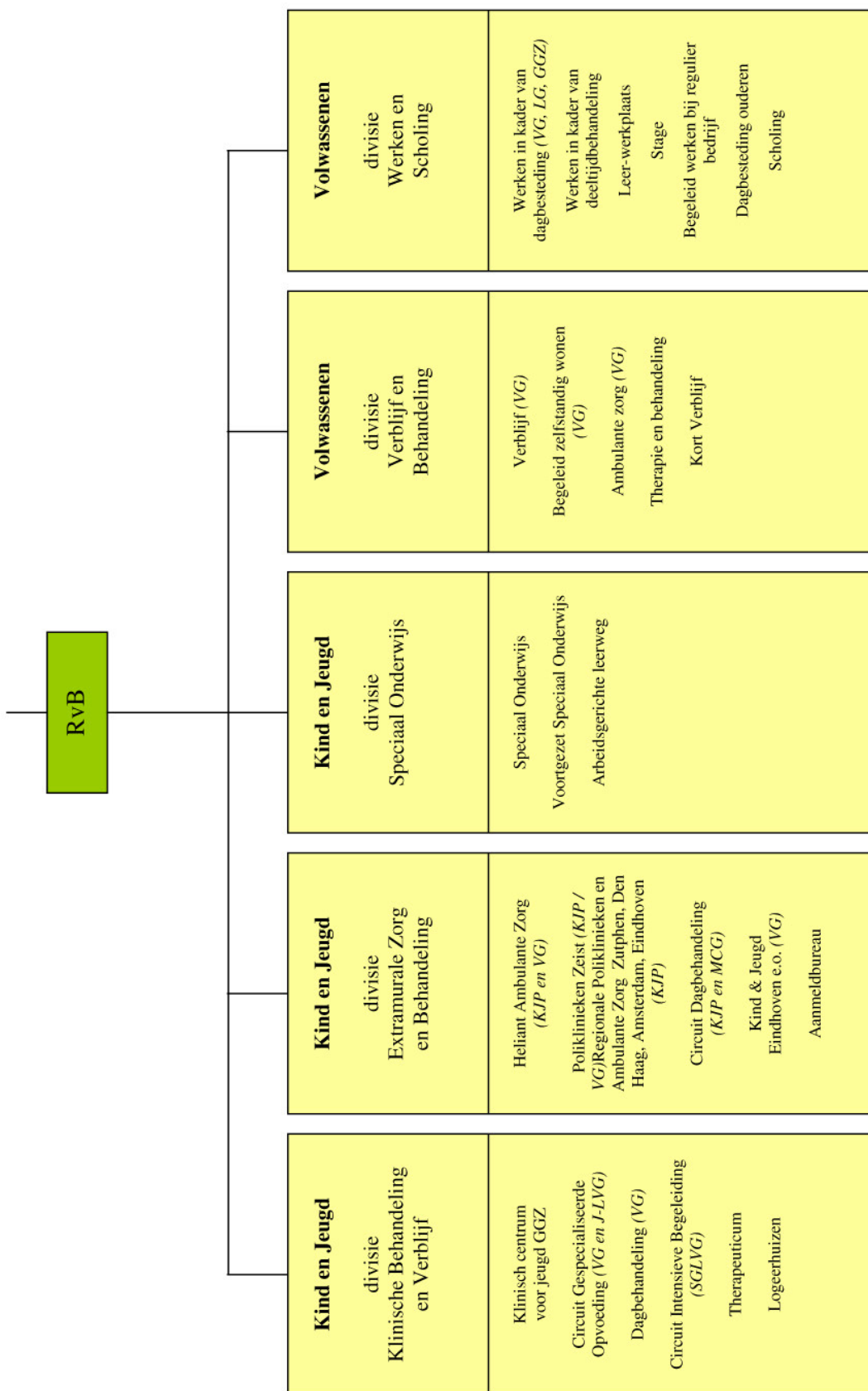
De Raad van Bestuur wordt gevormd door mw. Y. ten Brummelhuis en dhr. F. Broekhuizen. Onverlet de integrale verantwoordelijkheid van beide bestuurders voor het geheel van de organisatie is er sprake van een toedeling van primaire aandachtsgebieden. Daarbij richt mevr. Y. ten Brummelhuis zich met name op de beide divisies volwassenenzorg en de aandachtsgebieden Finance & Control (F&C), Huisvesting, Facilities en Inkoop (HFI), en de Cliëntenraad. Dhr. F. Broekhuizen richt zich met name op de divisies in de Kind en Jeugdzorg en de aandachtsgebieden Human Resource Management (HRM), Kennis- expertise en innovatie, de Ondernemingsraad en de Medezeggenschapsraad. Het stafbureau met de afdelingen Marketing, Communicatie en PR, Fondsenwerving en Maatschappelijk Betrokken Ondernemen alsmede Kwaliteit, Beleid en Projecten, behoort tot beider aandachtsgebied al naar gelang het domein van kind- en jeugdzorg respectievelijk volwassenenzorg.

De aansturing van het primaire proces kent een divisionele hoofdordening. Aansluitend bij de visie van Zonnehuizen is niet de geografische locatie maar de eigenheid van de zorg- en dienstverlening, gespecificeerd naar doelgroep en zorgaanbod, primair richtinggevend voor de segmentatie in divisies.

Onderscheiden worden de divisies:

- Kind en Jeugd - Klinische Behandeling en Verblijf
- Kind en Jeugd – Extramurale Zorg en Behandeling
- Kind en Jeugd - (Voortgezet) Speciaal Onderwijs
- Volwassenen - Verblijf en Behandeling
- Volwassenen - Werken en Scholing

Binnen de divisies is een ordening aangebracht in termen van onderwijs, woon, zorg- en behandelcentra die aansluiten bij de gedefinieerde doelgroepen met specifieke product-marktcombinaties. Hierbij wordt uitgegaan van een aantal relatief zelfstandige divisies waarbinnen voor gedifferentieerde doelgroepen van cliënten specifiek ontwikkelde primaire processen zich afspelen. Deze processen ontwikkelen zich decentraal tot regionaal ingebedde voorzieningen en/of ketens van samenhangende voorzieningen en behouden hun eigen herkenbare identiteit. De ordening is weergegeven in figuur 3.



Figuur 3: Primair proces fusieorganisatie Zonnehuizen

De divisies staan ieder onder leiding van een divisiedirecteur, die integraal verantwoordelijk is voor de bedrijfsvoering van zijn eigen divisie en daarover verantwoording aflegt aan de Raad van Bestuur. De divisiedirecties zijn binnen de strategische kaders beleidsvormend, organisatieontwikkeland en beleidsuitvoerend werkzaam ten aanzien van de bedrijfsvoering en directioneel gerelateerde netwerken van hun divisie. De divisies kennen hun eigen managementteams en overlegstructuur op divisie-niveau. Naast de primaire verantwoordelijkheid voor de directievoering van de eigen divisie is er tevens sprake van een medeverantwoordelijkheid voor-, en bijdrage aan het proces van integraal management van de organisatie als geheel.

De divisiedirectie wordt gevormd door:

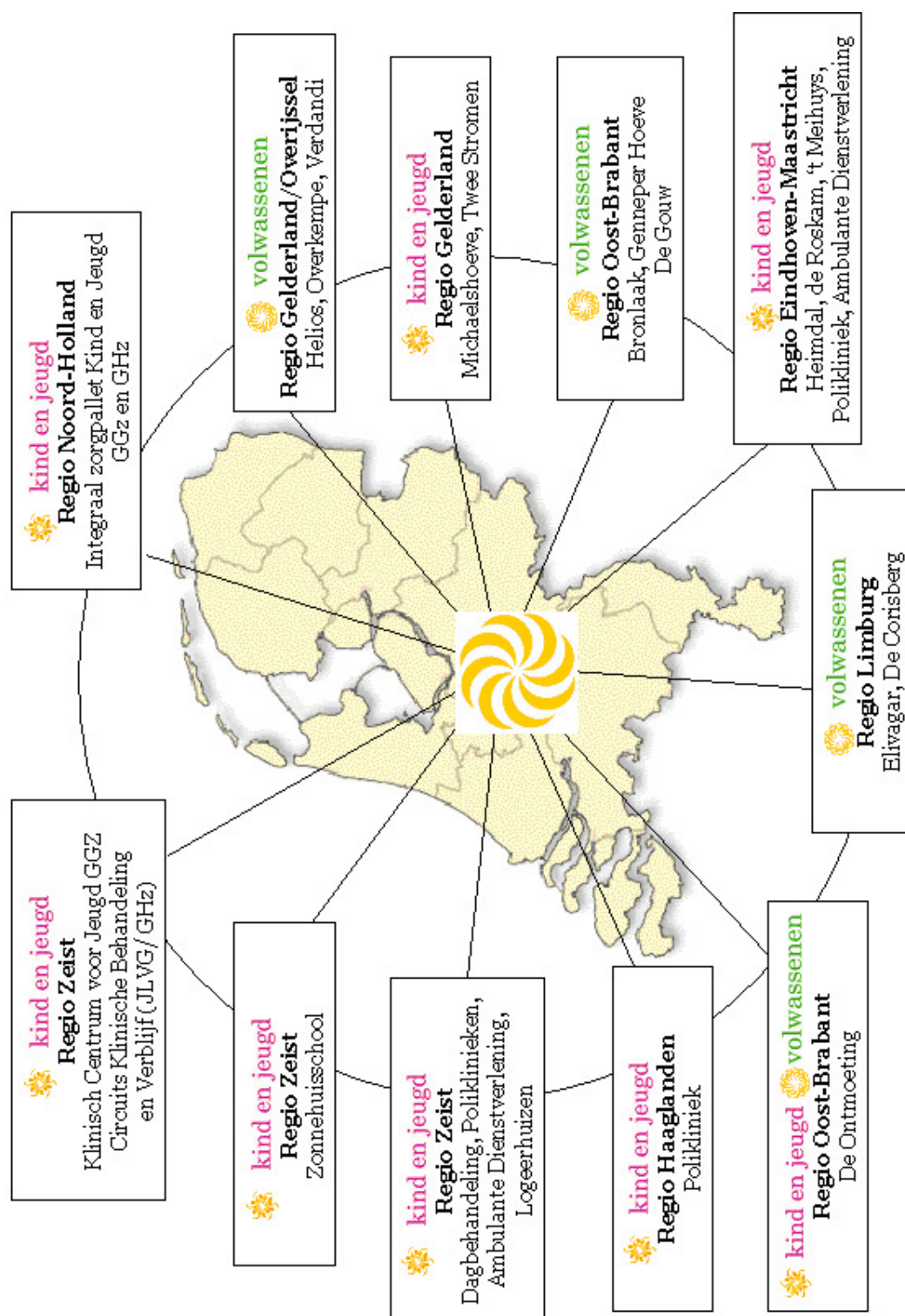
- Dhr. H. van Kampen: Klinische Behandeling en Verblijf (Kind en Jeugd);
- Mw. H. van Schutterhoef: Extramurale Zorg en Behandeling (Kind en Jeugd);
- Mw. J. Razenberg: (Voortgezet) Speciaal Onderwijs;
- Dhr. J. Benjamin: Verblijf en Behandeling (Volwassenen);
- Dhr. J. de Bruin: Werken en Scholing (Volwassenen).

Op het niveau van het middenmanagement⁶ zal er op het niveau van voorzieningen, circuits en centra sprake zijn van duaal of triaal management gericht op een samenhangende zorginhoudelijk en beheersmatige aansturing van de uitvoerende operationele zorgprocessen, het zogenaamde 'going concern'. Door het voeren van duaal of triaal management ontstaat een evenwicht tussen het bedrijfsmatige en het zorginhoudelijke belang. De keuze voor duaal dan wel triaal management is afhankelijk van de aard van de geboden zorg- en dienstverlening in het betreffende cluster.

In de nieuwe fusieorganisatie Zonnehuizen zal er binnen de dan vigerende divisies tevens sprake zijn van (gedifferentieerde) regionale (circuits van) voorzieningen voor kinderen en jeugdigen dan wel volwassenen. Deze regionale (ketens) van voorzieningen zullen voor wat betreft de primaire zorgprocessen op het middenmanagement-niveau aangestuurd worden door regiomanagers. Deze regiomanagers ressorteren onder de betrokken divisiedirecteuren.

Het is de verantwoordelijkheid van de Raad van Bestuur en de divisiedirecteuren en decentraal middenmanagement om het evenwicht te vinden tussen noodzakelijke veranderingen en het behoud van waardevolle verschillen in cultuur, identiteit en stijl, die wezenlijk zijn voor het leveren van goede zorg in de verschillende divisies. Binnen de divisies gaan de primaire processen hun eigen specifieke (regionale) ontwikkeling. Door nauwe samenwerking tussen de divisies kan in de diverse regio's integraal zorgaanbod gerealiseerd worden waarbinnen de cliënt op het juiste moment de meest passende zorg krijgt met een groter geografisch bereik. Het netwerk van voorzieningen van de nieuwe organisatie Zonnehuizen is weergegeven in figuur 4.

⁶ Gelet op het grote aantal functionarissen en het bestek van deze fusienotitie is het niet doende om alle middenmanagers en eindverantwoordelijk- hoofdbehandelaren en artsen-specialisten te noemen.



Figuur 4: Zonnehuisstelsel, netwerk van voorzieningen

Daarnaast is er op ondersteunend niveau sprake van de centrale stafdiensten Finance & Control (F&C), Human Resource Management (HRM), en Huisvesting, Facilities en Inkoop (H, F & I). Deze leveren door middel van een Service Centrum en een Facilitair en technisch onderhoudsbedrijf diensten aan het primaire proces. Een informatiemanager zorgt dat daarbij de interne en externe stroom van informatie optimaal verloopt en optimaal bijdraagt aan het primair proces.

Het servicecentrum is opgebouwd uit de afdelingen Financiële administratie, Salaris-/Personeel-/Verzuim administratie, Cliëntenadministratie, ICT, Management informatiesysteem, en een Bedrijfseconomische afdeling.

Ter ondersteuning van het primaire proces zal op tactisch-operationeel niveau lokale c.q. regionale ondersteuning aanwezig zijn vanuit het hiervoor genoemde servicecentrum. Een aantal ondersteunende diensten is dan ook ingebed binnen de divisies van het primaire proces. Dit heeft voordelen in termen van duidelijkheid, overzichtelijkheid en efficiënt opereren. Op dit niveau is er een dynamisch evenwicht tussen de (integrale) belangen op instellingsniveau en de (gedifferentieerde belangen) op divisieniveau.

De dienst HRM bestaat uit verschillende onderdelen, te weten Personeel en Organisatie (P&O), Arbo en re-integratie, Opleiding en bij- en nascholing, Vrijwilligers(beleid)zaken, Cultuur, religie en identiteit, en Kinderopvang.

De aandachtsgebieden van Huisvesting, Facilities en Inkoop zijn in een bureau (H,F&I) ondergebracht en op centraal niveau gepositioneerd. In de afdeling Huisvesting zijn de functies huisvestingsbeleid, vastgoedbeleid en de daarvan afgeleide lange termijn huisvestingsplan (LTHP) en lange termijn onderhoudsplan (LTOP) gebundeld. In de afdeling Facilities en Inkoop zijn de functies facilitaire zaken, inkoop- en aanbestedingsbeleid en contractbeheer gebundeld, omdat deze functies een belangrijke mate van onderlinge afhankelijkheid hebben.

De diensten F&C en HRM hebben ieder een stafdirecteur. Het Managementteam van Zonnehuizen wordt gevormd door de Raad van Bestuur, divisiedirecteuren en stafdirecties.

De Raad van Bestuur draagt de eindverantwoordelijkheid voor de fusieorganisatie als geheel en heeft een externe bestuurlijk-organisatorische oriëntatie gericht op politiek, stakeholders en maatschappij. Vertegenwoordiging naar buiten toe op strategisch niveau geschiedt door de Raad van Bestuur. De Raad van Bestuur bepaalt het strategische meerjarenbeleid voor de gehele organisatie, dat door de Raad van Toezicht dient te worden goedgekeurd. De divisie en stafdirecteuren kennen eveneens een externe oriëntatie, gericht op de voor hun specifieke divisie of stafdienst relevante netwerken en eventuele ketenpartners, en een interne oriëntatie gericht op resultaten. Zij zijn daarnaast vanuit hun verantwoordelijkheidsgebied en aspectsysteem mede beleidsvormend en organisatie-ontwikkeland werkzaam. De middenmanagers, die voornamelijk beleidsuitvoerend werkzaam zijn binnen de verschillende divisies, hebben een interne oriëntatie gericht op professie, de uitvoering van de dienstverlening en de realisatie van de productie en kwaliteitsdoelstellingen.

Op strategisch/bestuurlijk niveau is een kennis- en expertisecentrum gepositioneerd dat tot doel heeft het ontwikkelen, bundelen, verspreiden, en implementeren van expertise omtrent de zorg- en dienstverlening en (speciaal)onderwijs en scholing aan kinderen,

jeugdigen en volwassenen met een verstandelijke handicap al dan niet in combinatie met psychiatrische problematiek. Het kennis- en expertisecentrum staat ten dienste aan de gehele organisatie en ontleent zijn expertise aan de vakkennis, creativiteit en spiritualiteit van haar professionals. Daarnaast is er sprake van research en development door middel van het entameren, coachen en evalueren van wetenschappelijk onderzoek. Het kenniscentrum kent dan ook een hechte, intensieve en gedifferentieerde uitwisseling en relatieontwikkeling met de diverse professionals en medewerkers in de divisies. Het kenniscentrum draagt bij aan de strategische profilering van Zonnehuizen als hét expertisecentrum op het snijvlak van GGZ jeugd, Gehandicaptenzorg voor kinderen, jeugdigen en volwassenen en Speciaal Onderwijs.

Op strategisch/bestuurlijk niveau is tevens een stafbureau met een drietal afdelingen gepositioneerd, te weten:

- Marketing, Communicatie en PR;
- Fondsenwerving en Maatschappelijk Betrokken Ondernemen;
- Kwaliteit, Beleid en Projecten.

De stafdiensten van Zonnehuizen kenmerken zich door een resultaatgerichte werkwijze, bedrijfsmatige aanpak en met name door het serviceverlenende karakter aan het primaire proces. Zij hebben daarin zowel een interne als externe oriëntatie. Intern staan de medewerkers van de staf- en expertiseafdelingen de Raad van Bestuur, de divisiedirecties en het management bij in het uitwerken en uitvoeren van het organisatiebeleid. Extern hebben de stafdiensten een belangrijke bijdrage in de positionering van de totale organisatie in het maatschappelijke krachtenveld.

De stafdiensten zijn door de overlap en verbintenis van werkzaamheden en aandachtsgebieden onlosmakelijk met elkaar en het primaire proces verbonden.

De stafdiensten bewegen zich in de matrix lopende van centrale naar een decentrale en van een geïntegreerde naar een gedifferentieerde aanpak. Daar mee wordt bedoeld dat zij zich richten op zowel organisatiebrede als locatiespecifieke zaken. Tevens vinden desgewenst differentiaties plaats naar bijvoorbeeld Zonnehuizen Kind en Jeugd en Zonnehuizen Volwassenen.

Medezeggenschap van medewerkers en cliënten wordt vormgegeven in een cliëntenraad, een ondernemingsraad en een medezeggenschapsraad. De medezeggenschap wordt ingericht volgens het principe dat de medezeggenschap de zeggenschap volgt. Zo zal op het niveau van de Raad van Bestuur de medezeggenschap van medewerkers door de Ondernemingsraad worden vormgegeven. Tevens zullen een Centrale Cliëntenraad en decentrale Cliëntenraden worden ingericht om optimaal de cliëntenzeggenschap vorm te geven. De Cliëntenraden zullen veelal op voorzieningen-, centra- of regionaal niveau ingericht gaan worden.

Bij de voorbereiding van de verkiezingen van de Ondernemingsraad van het huidige Zonnehuizen wordt momenteel ruimte gehouden 5 medewerkers van de BellisGroep.

5.2.1 Plaats van de bij de BellisGroep aangesloten instellingen in de nieuwe Zonnehuizen

De zorgvoorzieningen van de BellisGroep zullen in beginsel invoegen in de productdifferentiatie van Zonnehuizen naar Zonnehuizen Kind en jeugd dan wel Zonnehuizen Volwassenen. Michaelshoeve zal in zijn geheel onderdeel uitmaken van de

divisie Klinische Behandeling en Verblijf van Zonnehuizen Kind en Jeugd. Daarbij vindt een herinrichting plaats van de intramurale zorg- en dienstverlening van de Michaelshoeve tot een kwalitatief hoogstaand orthopedagogisch behandelcentrum ten behoeve van kinderen en jeugdigen met een verstandelijke beperking al dan niet in combinatie met psychiatrische- of gedragsproblematiek. Tevens zal er een gespecialiseerde SGLVG-verblijfafdeling worden ontwikkeld en zullen annex de bestaande gezinshuizen enkele gezinswoonvormen worden ontwikkeld. Daarnaast zal er dagbehandeling worden ontwikkeld voor GGZ-jeugd en zal het geheel nauw samenwerken met de poliklinische en extramuraal ggz-afdeling te Zutphen. Op deze wijze wordt een gedifferentieerde keten van intramurale en extramuraal voorzieningen gecreëerd met een (boven)regionale functie. Werkenderweg zal tevens worden onderzocht of er klinische capaciteit voor GGZ-jeugd, behandeling, en logeervoorzieningen kunnen worden ontwikkeld. Deze worden in een zodanig onderling verband geplaatst dat kinderen en jongeren met een veranderende hulpvraag doeltreffend in en vanuit deze keten begeleid en behandeld kunnen worden.

De voorziening Helios biedt woonzorg aan volwassenen met een ontwikkelingsstoornis en is momenteel onderdeel van Michaelshoeve. Ook op Helios is een herinrichting van de zorg- en dienstverlening gaande. Helios zal verder gaan als kleinschalige woongemeenschap maar wordt gaandeweg het herinrichtingsproces losgekoppeld van Michaelshoeve. Helios wordt ingevlochten in de divisie Verblijf en Behandeling Zonnehuizen Volwassenen. Hierdoor wordt er een sterkere en bredere basis gelegd voor de zorg- en dienstverlening van Helios. Tevens zal voortvarend gewerkt worden aan de ontwikkeling van een zinvolle dagbesteding voor de bewoners van Helios.

De voorzieningen Overkempe en Verdandi zullen deel zijn van en aangestuurd worden vanuit de divisie Verblijf en Behandeling en de divisie Werken en Scholing van Zonnehuizen Volwassenen. Er zal een nauwe samenwerking en afstemming zijn tussen beide divisies.

De voorziening Overkempe zal na de herinrichting zorg- en dienstverlening bieden in en vanuit de woon-werkgemeenschap aan volwassenen met een verstandelijke beperking al dan niet in combinatie met gedragsproblematiek. Het hart van woon-werkgemeenschap Overkempe zal worden gevormd door zeven clusters Verblijf en Behandeling en één cluster Werken en Scholing. In het verlengde daarvan en daaromheen zullen regionaal samenhangende initiatieven ontplooid worden die bijdragen aan een inhoudelijk consistente en sterke keten. Na de herinrichting zal Overkempe wooneenheden op maat bieden door middel van woonvormen die variëren van gespecialiseerde wooneenheden voor zorg- en begeleidingsintensieve bewoners tot (intensief-) begeleid zelfstandig wonen. Alle woonvormen ontwikkelen zich in de sociale context van een leefgemeenschap. Binnen Verblijf en Behandeling wordt een ordening aangebracht in termen van zorg- en behandelafdelingen. Meer dan voorheen zal het werken in kader van dagbesteding een dragende kracht worden in de zorg- en dienstverlening.

De voorziening Verdandi zal eveneens ingevlochten worden in Zonnehuizen Volwassenen. Op Verdandi wordt kwalitatief goede zorg- en dienstverlening gecombineerd met initiatiefrijk ondernemerschap. De invoeging in Zonnehuizen Volwassenen zal erop gericht zijn de verdere ontwikkeling en groei van Verdandi van zowel zorg- en dienstverlening als ondernemerschap zo optimaal mogelijk te faciliteren.

Op en vanuit alle locaties zal gewerkt worden volgens een zorgplansystematiek welke voorziet in een jaarlijkse zorgplancyclus. In dit traject wordt in multidisciplinair overleg de actuele visie op de ontwikkeling van de betreffende cliënt voor de korte en middellange termijn vastgesteld en in het zorgplan beschreven. Doelen worden benoemd, vastgesteld wordt op welke wijze aan de realisatie van de doelen gewerkt wordt, en er worden concrete acties en evaluatiecriteria benoemd. De doelen, acties en evaluatiecriteria worden nader beschreven voor alle drie de leefsfere(n) (wonen, werken en vrije tijd). Daarbij zal in het zorgplan aandacht worden besteed aan de afstemming in deze. Dit betekent dan ook dat er tussen werken en wonen een intensieve samenwerking zal bestaan mede op basis van het zorgplan. Ook de regionale inbedding verkrijgt hierbij bijzondere aandacht.

De invoering van Michaelshoeve, Helios, Overkempe en Verdandi in de organisatie Zonnehuizen gaat gepaard met een herinrichting van de managementstructuur met als doel een duidelijke verankering te bewerkstelligen van verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Het management wordt in deze ingericht vanuit een zorginhoudelijke visie en niet vanuit een locatiedachte. Het primair proces krijgt een eigenstandige aansturing. De aansturing van de regionale ondersteunende diensten vindt vanuit de centrale stafdiensten plaats. Zoals hierboven reeds opgemerkt wordt voor de aansturing van het primaire proces regiomanagement ingericht. In praktijk is te vaak gebleken dat management vanuit een locatiedachte niet tot het gewenste resultaat leidt. De differentiatie en complexiteit in de zorg is dermate sterk dat het nagenoeg niet mogelijk is om het primair proces en de ondersteunende diensten gezamenlijk aan te sturen. Management zorg en management ondersteunende diensten vragen specifieke expertise en aandacht om een verdiepingsslag te kunnen maken. In de voorgestelde regiomanagementstructuur behouden de primaire processen hun gedifferentieerde herkenbare identiteit en ontwikkelen zich decentraal. In praktijk zal het bovenstaande betekenen dat er uitgaande van de onderscheiden divisies een regiomanager Kind en Jeugd en een regiomanager Volwassenen zal worden aangesteld voor de regio Oost-Nederland.

In het kader van de fusie zal een samenwerking tussen de Zonnehuisschool (speciaal cluster 4 onderwijs) en School De Lans (speciaal cluster 3 onderwijs) op gang worden gebracht. Hierdoor kunnen unieke combinaties en configuraties van onderwijs-zorgarrangementen worden ontwikkeld. Deze kunnen vervolgens worden gekoppeld aan de Dienst Arbeidsgerichte Leerweg van de Zonnehuisschool. In het verlengde daarvan kunnen er profijtelijke verbindingen worden gemaakt naar de divisie Werken en Scholing van Zonnehuizen Volwassenen.

Op het niveau van decentraal middenmanagement en op uitvoerend niveau zal er zowel binnen de kind- en jeugdzorg als binnen de volwassenenzorg duaal dan wel triaal management ingevoerd worden. In praktijk betekent dit dat een middenmanager en een BIG-geregistreerd gedragskundige dan wel een middenmanager, arts verstandelijk gehandicapten (AVG), of kinder-jeugdpsychiater med. specialist en BIG-geregistreerd gedragskundige gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor het beleid, de bedrijfsvoering en de organisatie van de zorgverlening.

Door de invoering van het duaal en triaal managementconcept zal een evenwicht ontstaan tussen het behandelorganisatorische-bedrijfsmatige belang enerzijds en het

zorginhoudelijke belang anderzijds. De keuze voor duaal dan wel triaal management is afhankelijk van de betreffende cliëntenpopulatie.

Op uitvoerend niveau zullen cluster- of teamleiders functioneel en operationeel leiding geven aan teams van de verschillende leefgroepen, werkgebieden of afdelingen. Om adequaat antwoord te bieden op de toenemende complexiteit in de zorg zal specifieke scholing aan medewerkers en differentiatie in functies plaats vinden.

5.3 Organisatieontwikkeling

Na 01-01-2009 zal er juridisch sprake zijn van één Stichting met één Raad van Toezicht, één Raad van Bestuur, één Ondernemingsraad en één Centrale Cliëntenraad en een Medezeggenschapsraad voor wat betreft de Zonnehuisschool. De bestaande instellingen van de BellisGroep zullen invoegen in de productdifferentiatie van Zonnehuizen naar Zonnehuizen Kind en Jeugd dan wel Zonnehuizen Volwassenen. In de nieuwe organisatie Zonnehuizen vindt samenwerking in eerste aanleg plaats in de directe ondersteuning van de herinrichtingprocessen. De primaire processen ontwikkelen zich decentraal en behouden hun eigen herkenbare identiteit. Er zal een inbreng en bundeling van expertise plaatsvinden zodat een hogere mate van ontwikkelcapaciteit wordt gegenereerd ten behoeve van de verdere groei en ontwikkeling van de primaire zorgprocessen. Daarnaast heeft het inrichten van gezamenlijke systemen en ineenvlechten van bedrijfsmatige processen prioriteit, om optimaal profijt te hebben van het samengaan en de optimalisering van de interne beheersing te kunnen versnellen. Wezenlijk bij deze processen is evenwel het gegeven dat 'de winkel open blijft', met andere woorden: er moet voor gewaakt worden dat er geen verliesprocessen of stagnaties optreden bij de lopende herinrichtingprocessen van de oorspronkelijke instellingen. De trajecten om dit vloeiend te laten verlopen worden momenteel voorbereid.

In het najaar van 2008 reeds zal onder aansturing van de Raad van Bestuur van Zonnehuizen en in nauwe afstemming met de Raad van Bestuur a.i. van de BellisGroep:

- in grote lijnen het strategisch beleid voor 2009 en volgende jaren worden bepaald;
- de begroting voor 2009 gezamenlijk worden ingericht;
- de productiebesprekingen en productieafspraken voor 2009 gemaakt worden voor de fusieorganisatie Zonnehuizen in afstemming met de onderscheiden zorgkantoren.

6. Gevolgen van de fusie

Algemene gevolgen

De fusie zal in het bijzonder ten goede komen aan de huidige cliënten van Michaelshoeve, Overkempe en Helios, doordat in de nieuwe organisatie mogelijkheden worden geschapen tot de noodzakelijke verbetering van de kwaliteit van de zorg- en dienstverlening. De cliënten zullen profiteren van de expertise op zorginhoudelijk gebied die binnen Zonnehuizen voorhanden is. De verbetering van de zorg- en dienstverlening en de verder ontwikkeling van de zorg- en dienstverlening in Oost-Nederland zal voortvarend ter hand genomen worden. In de afgelopen jaar is hiertoe reeds een goede basis gelegd en is er wederzijds vertrouwen ontwikkeld voor een verdere bestuurlijk-organisatorische samenwerking. Voorzetting van de ingeslagen weg in de effectuering van een fusie van Zonnehuizen en de BellisGroep zullen het mogelijk maken dat de instellingen van de

BellisGroep vanuit hun specifieke biografie en identiteit zich verder kunnen ontwikkelen en groeien naar een hoogstaand niveau van zorgverlening aan mensen met een ontwikkelingsstoornis en daarmee een bijzondere en specifieke positie zullen gaan innemen in het brede palet van zorg- en dienstverlening van de nieuwe fusieorganisatie Zonnehuizen. In algemeenheid kan gesteld worden dat de fusie:

- leidt tot betere aansluiting bij de belangen van zorgvragers en ouders;
- kansen biedt op het gebied van expertiseontwikkeling ten behoeve van gedifferentieerde en specifieke doelgroepen;
- leidt tot ketenversterking of daartoe goede kansen biedt;
- mogelijkheden biedt voor vergaring, verrijking en verbreding van kennis (in- en extern), inclusief de bijpassende competenties;
- mogelijkheden schept voor zorgverbetering en zorginnovatie;
- invulling geeft aan ketenzorg waarbij de trajectbehandeling zoveel mogelijk meebeweegt met de omstandigheden van de cliënt;
- de overgang van kindzorg naar volwassenenzorg zal verbeteren;
- zal beschikken over een breder ingerichte en optimaal geoutilleerde ondersteunende staf met een grotere ontwikkelcapaciteit (in brede zin), dan zulks het geval zou zijn als de instellingen apart zouden blijven bestaan;
- over een (landelijk) betere strategische uitgangspositie beschikt ten opzichte van de regionaal geordende zorgkantoren.

Personele consequenties

Voor het personeelsbeleid van de fusieorganisatie Zonnehuizen gelden de hierna genoemde uitgangspunten. Medewerkers vormen de belangrijkste succesfactor voor de nieuwe organisatie. Wanneer hun mogelijkheden beter worden benut, leidt dat tot betere prestaties van de organisatie. Het personeelsbeleid en het beleid in de andere ontwikkelingsgebieden moeten elkaar beïnvloeden. Dat is essentieel om de diverse kwaliteiten van medewerkers optimaal te kunnen benutten. Personeelsbeleid is op de eerste plaats de verantwoordelijkheid van de lijnorganisatie. Specialisten hebben een voorwaardenscheppende en ondersteunende rol. Alleen een lange termijnvisie en een gedegen onderlinge afstemming van de instrumenten (voor personeelsbeleid) kan het personeelsbeleid succesvol maken.

De medewerkers zullen geïnformeerd worden over de fusie en de daarbij behorende organisatieaanpassingen. Alle werknemers gaan per fusiedatum over naar de stichting Zonnehuizen met volledig behoud van rechten. Dit alles is uitgewerkt in een concept Sociaal Convenant, dat is weergegeven in bijlage 4 (opvraagbaar).

In april 2008 is het Doorlopend Sociaal Plan van de BellisGroep vastgesteld. Dit Sociaal Plan anticipeert op de plannen tot fusie met Zonnehuizen. Het Doorlopend Sociaal Plan van de BellisGroep is dan ook volledig afgestemd op het Doorlopend Sociaal Plan van Zonnehuizen.

Bijna alle medewerkers behouden hun huidige functie en arbeidsplaats. Bij de staffuncties en ondersteunende diensten zal een herverdeling van functies plaatsvinden waaraan een accentverschuiving in taken gekoppeld is dan wel een verandering van werkplek. Gestreefd wordt om in deze herverdeling ieders kennis en expertise optimaal te benutten.

Vakinhoudelijk zullen er geen grote veranderingen doorgevoerd worden. Voor Zonnehuizen wordt momenteel in overleg met werknemersorganisaties gewerkt aan de vaststelling van een doorlopend sociaal plan. Naar verwachting zal dit van toepassing kunnen zijn op de gehele fusieorganisatie. Dit zal uiteraard zorgvuldig worden afgewogen.

De fusie zal voor medewerkers met name positieve aspecten tot gevolg hebben. De fusie zal voor medewerkers betere ontwikkelingsmogelijkheden bieden en meer mogelijkheid bieden voor specialisatie en opleiding. Gedwongen ontslagen blijven uit.

Met betrekking tot de salariscomponent en het FWG-functiegebouw zullen de FWG-indelingen voor de instellingen aangesloten bij de BellisGroep worden ontwikkeld conform de FWG-indelingen van Zonnehuizen.

Met betrekking tot eventuele verschillen in secundaire arbeidsvoorwaarden zal in overleg met de ondernemingsraad nagegaan worden hoe met deze verschillen om te gaan. In praktijk zal dit betekenen dat een aantal regelingen opnieuw tegen het licht gehouden zal worden.

Financiële consequenties

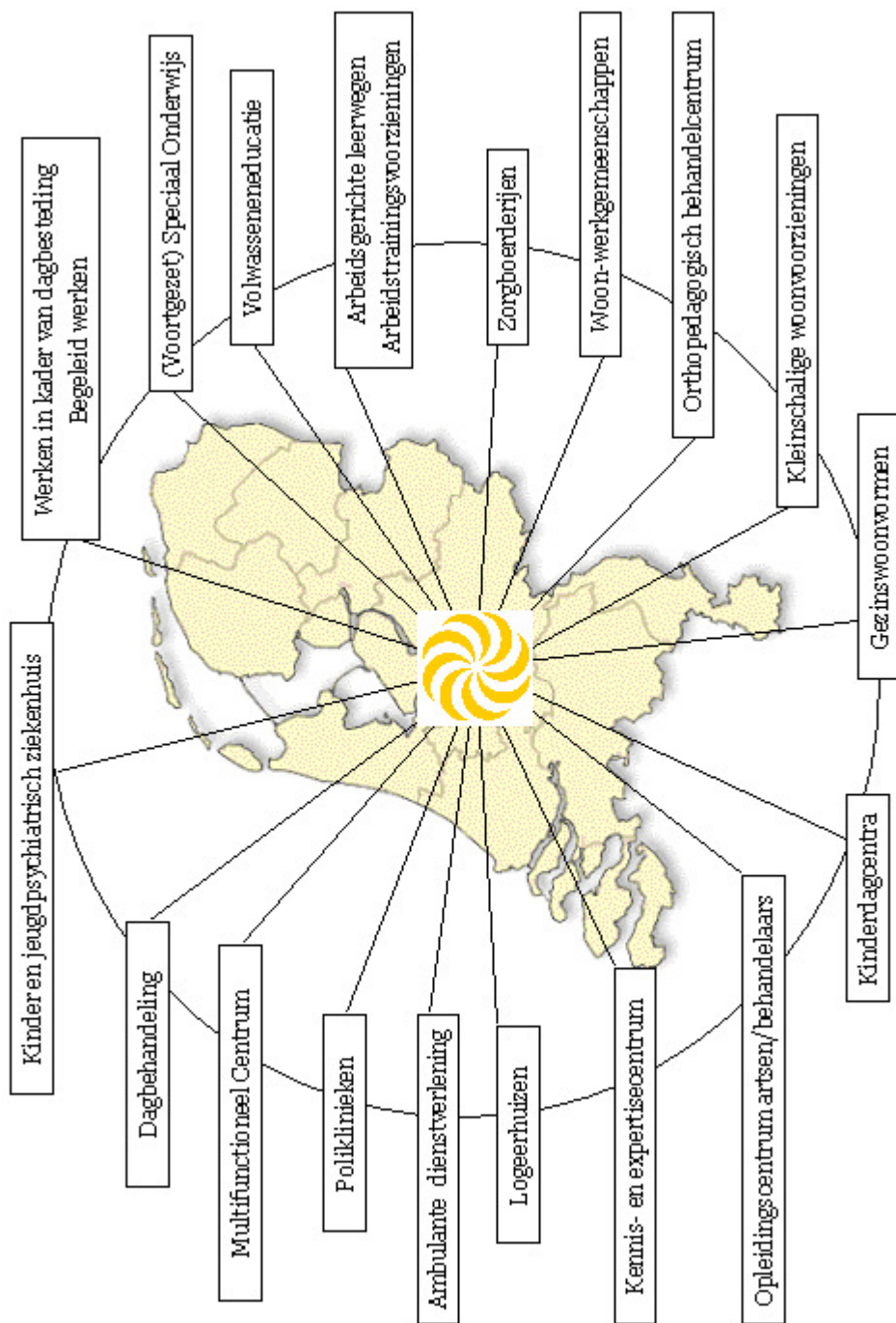
De fusie verloopt budgetneutraal. Elke stichting brengt zijn deel van de begroting in. Zonnehuizen heeft een veelvoud van verschillende toelatingen en rekenstaten. Een toelating is de erkenning van de overheid, dat er recht bestaat op financiering vanuit de AWBZ (Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten) van het door de instelling geleverde zorgpakket. Voor die financiering bestaan er allerlei rekenregels die tezamen het budget van de instelling bepalen. De nieuwe stichting zal een optimale benutting nastreven van de veelvoud aan toelatingen.

Zonnehuizen ontvangt zes aparte rekenstaten van de Nederlandse Zorgautoriteit (NZa) als instelling voor verstandelijk gehandicaptenzorg en geestelijke gezondheidszorg. De BellisGroep ontvangt twee rekenstaten als instelling voor verstandelijk gehandicaptenzorg. Dientengevolge zullen na de fusie minimaal acht aparte rekenstaten worden afgegeven door de NZa. Dit zal in de toekomst uitbreiden. Nadere informatie hieromtrent wordt gegeven in bijlage 5 (opvraagbaar).

Ter afsluiting

Met de fusie tussen BellisGroep en Zonnehuizen zal per 1 januari 2009 een pluriforme, multidimensionele organisatie ontstaan met een klinische/intramurale capaciteit van ruim 750 plaatsen; extramurale zorg aan ruim 1.800 cliënten met een totaal van ruim 1.900 medewerkers (1.090 Fte). Het exploitatiebudget bedraagt circa 80 miljoen euro. De organisatie Zonnehuizen zal beschikken over de combinatie van de toelatingen voor en/of functies van:

- een landelijk werkend kinder en jeugdpsychiatrisch ziekenhuis met een centrale kliniek;
- een landelijk werkend Multifunctioneel Centrum voor jeugdigen met een combinatie van een (licht) verstandelijke beperking en ernstige psychiatrische problematiek;
- poliklinieken, dagklinieken en ambulante voorzieningen op meerdere locaties;
- een school voor speciaal en voortgezet speciaal onderwijs;
- kinderdagcentra over diverse locaties;
- kleinschalige woonvormen op meerdere locaties;
- gezinswoonvormen;
- woon- en werkgemeenschappen op meerdere locaties;
- logeerhuizen op meerdere locaties;
- arbeidsgerichte leerwegen en arbeidstrainingvoorzieningen op meerdere locaties;
- zorgboerderijen op meerdere locaties;



Figuur 5: Zonnehuisstelsel, productdifferentiatie

- een opleidings-onderzoeks afdeling met opleiding tot AVG-arts GZ-psychologen, Psychotherapeuten (later: KJ-psychiaters), SPW4 en SPH-stageplaatsen en dergelijke;
- een expertisecentrum op het snijvlak van de GGZ, GHZ en SO.

Daarbij kent Zonnehuizen een grote regionale spreiding van noord tot zuid en van oost tot west. De primaire processen zijn regionaal ingebed en worden vanuit de centrale organisatie zo optimaal mogelijk gefaciliteerd. Samen vormen alle voorzieningen een sluitend netwerk. Figuur 5 geeft een indruk van de veelzijdigheid van de nieuwe organisatie.

Gelet op de specifieke aanpak, de opgebouwde expertise en configuratie van toelatingen zal Zonnehuizen zowel regionaal als landelijk een belangrijke toegevoegde waarde hebben in het totale palet van zorg- en dienstverlening aan kinderen, jongeren en volwassenen met een ontwikkelingsstoornis.

Kortom, door de fusie wordt een nieuw verband gecreëerd voor een nauwe en intensieve samenwerking. Een pluriform samenwerkingsverband dat gebaseerd is op gelijkwaardigheid, op erkenning van en respect voor elkaars eigenheden, maar ook met een bewustzijn voor datgene wat ons bindt.

In fusietrajecten worden verschillen veelal verdoezeld en als lastig beschouwd. In de onderhavige fusie worden de onderlinge verschillen, de variëteit juist als een kracht beschouwd. Met dit extra bewustzijn van eigenheid en van onderlinge overeenkomsten wordt het fusieproces ingegaan. Er wordt hiermee bewuster gebruik gemaakt van de energie die vrijkomt en de ontmoeting zal met erkenning van verschillen en overeenkomsten in openheid plaatsvinden.

