

Duurzaam Veranderen

Sociaaltherapie

in kracht handhaven

in de huidige tijdsgeest

Zonnehuizen Volwassenen
Juli 2009

Datum: 9-7-09
Auteur: Geneviève Verberk i.o. John Benjamin
Status: definitief

Inhoudsopgave

1. Inleiding	2
2. Zonnehuizen Volwassenen.....	3
3. Aanleiding herinrichting.....	4
3.1 Interne ontwikkelingen	4
3.2 Externe ontwikkelingen	6
4. Herinrichting organisatiestructuur	8
5. Werkwijze herinrichtingproces.....	10
6. Gevolgen herinrichtingproces.....	11
6.1 Gevolgen voor cliënten	11
6.2 Personele gevolgen herinrichtingproces.....	12
6.2.1 Zonnehuizen Volwassenen Zuid-Nederland	13
6.2.2 Zonnehuizen Volwassenen Oost-Nederland	14
7. Afsluiting	15
Bijlage 1: organogrammen herinrichtingfase	16

1. Inleiding

Al meer dan 60 jaar wordt in Nederland de sociaaltherapeutische visie op zorg voor mensen met een ontwikkelingsstoornis in de praktijk vormgegeven. Als eerste vanuit Bronlaak en later ook vanuit vele andere initiatieven. Al die tijd heeft de sociaaltherapie een belangrijke bijdrage geleverd aan de ontwikkeling van zowel de individuele cliënten en medewerkers als aan de gemeenschappen als geheel. Daarbij brengt de sociaaltherapie goede alternatieven en waardevolle inzichten voort voor de oplossing van de actuele problematiek van onze cliënten.

Anno 2009 biedt Zonnehuizen Volwassenen sociaaltherapeutische zorg- en dienstverlening aan ruim 500 cliënten verspreid over 7 kernen in Gelderland, Overijssel, Limburg en Noord-Brabant. In het totaal zijn ongeveer 750 medewerkers werkzaam bij Zonnehuizen Volwassenen.

Al enkele jaren speelt vanuit de verschillende locaties van Zonnehuizen Volwassenen het vraagstuk van het optimaal inrichten en uitvoeren van de sociaaltherapeutische zorg binnen de geldende AWBZ regels. In de afgelopen jaren zijn hierin belangrijke stappen gezet. Echter, als gevolg van de stelselwijziging in het kader van de vernieuwde AWBZ financiering en de daarmee gepaarde gaande kanteling naar een liberalisering van de zorgmarkt biedt de huidige aansturing en structurering onvoldoende kracht en regie om de continuïteit van de hoge kwaliteit van deze bijzondere zorg- en dienstverlening ook in de nieuwe marktordening adequaat te waarborgen. Daarmee is de noodzaak en de urgentie tot verandering aangegeven. In het verlengde hiervan heeft de Raad van Bestuur en directie van Zonnehuizen Volwassenen besloten tot het aanbrengen van wijziging in de aansturing en de organisatiestructuur van de gehandicaptenzorg voor volwassenen, opdat op een duurzame wijze de toegevoegde waarde, de kracht en kwaliteit van sociaaltherapie in de uitvoering van de zorg en behandeling verder te kunnen borgen. De wijziging komt in essentie neer op het aanbrengen van een integrale aansturing van de basisaspecten van wonen, behandelen en werken. Het leveren van kwalitatief hoogstaande zorg- en dienstverlening vanuit een antroposofische inspiratie, tevreden cliënten en vertegenwoordigers, goed werkgeverschap alsook bedrijfseconomische principes vormen in deze voor bestuur en directie belangrijke drijfveren.

In eerste instantie is het proces van herinrichting verwoord in een eerdere versie van de notitie Duurzaam Veranderen, welke met name de uitwerking aangeeft voor Bronlaak en ter advisering bij de Ondernemingsraad en Cliëntenraad is gelegd. Er is begin 2009 gestart met implementatie. De voorgenomen veranderingen zijn in beginsel over de gehele breedte van Zonnehuizen Volwassenen noodzakelijk teneinde de sociaaltherapeutische kwaliteit te behouden en verder te kunnen ontwikkelen. De onderhavige notitie heeft betrekking op alle locaties van Zonnehuizen Volwassenen. In deze notitie wordt in paragraaf 2 nadere informatie geven over Zonnehuizen Volwassenen. In paragraaf 3 worden de ontwikkelingen beschreven die aanleiding geven tot de gewenste en noodzakelijke herinrichting. Bijzonderheden over deze herinrichting en de wijze waarop die tot stand zal komen worden achtereenvolgend beschreven in paragraaf 4 en 5. De gevolgen van de herinrichting voor zowel cliënten als medewerkers worden aan de orde gesteld in paragraaf 6.

2. Zonnehuizen Volwassenen

Zonnehuizen Volwassenen bestaat momenteel uit 7 kernen die enerzijds door uitbreiding van reeds bestaande locaties en anderzijds door een opeenvolging van fusies met elkaar verbonden zijn in Zonnehuizen. Zo is Stichting Bronlaak-Heimdal in 2003 ontstaan uit een fusie tussen woon-werkgemeenschap Bronlaak in Oploo en kinderdagcentrum Heimdal in Eindhoven. Op 1 januari 2007 heeft Bronlaak-Heimdal door middel van een activa-passiva transactie zorgactiviteiten van Stichting W.A.D. te Heerlen overgenomen onder de naam De Corisberg.

Na een volledig juridische fusie tussen Bronlaak-Heimdal en Zonnehuizen Kind en Jeugd te Zeist gingen vanaf 1-1-2008 beide instellingen samen verder onder de naam Zonnehuizen. Per 1 augustus 2008 is eveneens door fusie Stichting Elivagar te Roggel aan Zonnehuizen toegevoegd.

Op 1-1-2008 volgde een volledig juridische fusie tussen Stichting Zonnehuizen en Stichting BellisGroep, met Zonnehuizen als verkrijgende stichting, waarbij naam noch statuten zijn gewijzigd.

De aldus ontstane fusieorganisatie Zonnehuizen kent een segmentatie naar Zonnehuizen Kind en Jeugd en Zonnehuizen Volwassenen. 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 vele werkgebieden tot begeleid werken bij een regulier bedrijf. 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 de gemeenschap.

De volwassenenzorg van Zonnehuizen heeft een gevarieerd aanbod van orthopedagogische, gedragswetenschappelijke en therapeutische behandeling, diagnostiek en ambulante dienstverlening.

Verspreid over Gelderland, Overijssel, Limburg en Noord-Brabant bevinden zich de zeven kernen van Zonnehuizen Volwassenen, te weten:

- Bronlaak (Oploo en Sint Anthonis)
- De Corisberg (Heerlen en Kerkrade)
- Elivagar (Leudal)
- Genneper Hoeve (Eindhoven)
- Helios (Zutphen)
- Overkempe (Olst)
- Verdandi (Loenen)

De geografische verspreiding van de zeven kernen is weergegeven in figuur 1.

De locaties verschillen niet alleen in zorgaanbod, doelgroep, grootte, en in geografische ligging. Ze worden ieder met name ook gekenmerkt door hun ontstaansgeschiedenis, biografie en huidige ontwikkelingsstadium. Zo zal het geen uitleg behoeven dat het reeds 60 jaar oude Bronlaak een ander karakter en uitstraling heeft en voor andere ontwikkelingsvragen staat dan het nog geen 10 jaar oude Elivagar dat net de pioniersfase is ontgroeid.

Wat alle locaties gemeen hebben is hun authentieke missie om vanuit een antroposofische inspiratie de best mogelijke zorg, behandeling en ondersteuning te bieden aan (jong)volwassenen met een ontwikkelingsstoornis. Dit met als doel dat mensen 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.



Figuur 1: De 7 kernen van Zonnehuizen Volwassenen

3. Aanleiding herinrichting

3.1 Interne ontwikkelingen

Zoals in de voorgaande paragraaf beschreven bestaat Zonnehuizen Volwassenen momenteel uit verschillende kernen die enerzijds door uitbreiding van reeds bestaande locaties en anderzijds door een opeenvolging van fusies met elkaar verbonden zijn in Zonnehuizen. Alhoewel de noodzaak van en de argumenten tot fusie door velen worden onderschreven, geeft een aantal medewerkers aan zich onzeker en onveilig te voelen door de recente organisatieontwikkelingen, schaalvergroting en opeenvolging van fusies. Deze medewerkers ervaren een doorgesloten bureaucratisering, beheersingsdrang, marktwerking, gebrek aan interne communicatie, en verlies aan identiteit. Het gezamenlijk staan voor een missie en ideaal ontbreekt volgens hen¹. Dit ondermijnt hun motivatie en knaagt aan de zin en

¹ Deze bevindingen zijn gebaseerd op een in het najaar van 2008 uitgevoerde Cultuuranalyse door Blenkers Consult & Training. De bevindingen worden bevestigd door een door

betekenis die deze medewerkers in hun werk beleven. Hiermee staat de professionaliteit aan de basis van het primaire proces onder druk. Zonnehuizen gaat uit van de visie dat medewerkers veruit de belangrijkste factor vormen in het volbrengen van de missie en organisatieontwikkelingstraject van Zonnehuizen. Daarbij zijn zij de dragers van de identiteit van de organisatie. Dit vraagt om samenhangende kaders en een organisatiestructuur die een bedding geven aan het ideaal, alsook inspiratie en zingeving bieden aan de individuele cliënt en medewerker en aan de gemeenschap als geheel. Die organisatiestructuur dient een zodanige vorm te hebben dat het mogelijk is om in de huidige tijdsgeest samen te werken aan een gezamenlijke missie. Een gezamenlijke missie om ontwikkelingsgerichte perspectieven voor kind, jeugdige, gezin, organisatie en maatschappij te vertalen in een collectieve en professionele ambitie om de best mogelijke zorg, behandeling en speciaal onderwijs te leveren daarbij handelend op basis van en geïnspireerd door de antroposofie. Hierbij wordt expliciet een gezamenlijk optrekken bedoeld van medewerkers in het primair proces, ondersteunde diensten en stafdiensten.

In voorgaande jaren is door de verschillende fusiepartners, voortgezet in Zonnehuizen, geanticipeerd op de grote maatschappelijke ontwikkelingen die in paragraaf 3.2 nader uiteengezet worden. Dit onder meer door een kanteling van de organisatie te bewerkstelligen waardoor er een lijn/staf- organisatie is ontstaan met integrale managementverantwoordelijkheid. Dit heeft echter in de bedrijfsvoering nog in onvoldoende mate geleid tot een werkelijk ervaren gezamenlijke verantwoordelijkheid. Teveel wordt beleefd dat er sprake is van primaire proces enerzijds versus stafdiensten en ondersteunende diensten anderzijds. Mede hierdoor laat enerzijds de ondersteuning van het primaire proces op bepaalde aspecten te wensen over en worden anderzijds de ondersteunende diensten nog onvoldoende betrokken bij beleidsontwikkelingen van het primaire proces

Wat geldt voor de medewerkers geldt ook voor cliënten en diens vertegenwoordigers. De cliënten identificeren zich met name met de locatie waar of van waaruit de zorg die zij ontvangen geleverd wordt. Van die sociaaltherapeutische gemeenschap maken zij onderdeel uit en daarmee voelen zij zich mee verbonden. Onder meer door de schaalvergroting van Zonnehuizen Volwassenen in de voorbijaande periode ervaren cliënten en cliëntvertegenwoordigers een vermindering van betrokkenheid en verbondenheid. Een vermindering, zo ervaren zij, die niet ten goede komt aan de kwaliteit van de zorg².

Daarbij rijst de centrale ontwikkelingsvraag of de huidige divisionele ordening passend is in de huidige context. Ten tijde van de fusie tussen Zonnehuizen Kind en Jeugd en Bronlaak-Heimdal is een divisionele ordening van het primaire proces ingevoerd. Niet de geografische locatie maar de eigenheid van de zorg- en dienstverlening gespecificeerd naar doelgroep en zorgaanbod is richtinggevend geweest voor de segmentatie in divisies. Sinds 1-1-08 worden binnen Zonnehuizen

Adviesbureau Scompany uitgevoerd onderzoek naar de interne communicatie bij Zonnehuizen Volwassenen Zuid-Nederland in mei 2009.

² Bevindingen zijn gebaseerd op bijeenkomsten met cliëntenraad, bewonersraad en gesprekken met individuele cliënten en cliëntvertegenwoordigers.

Volwassen onderscheiden de divisie Verblijf en Behandeling en de divisie Werken en Scholing.

In de loop van 2008 is geconstateerd dat de gekozen ordening en inrichting in termen van twee gescheiden divisies een suboptimalisatie te weeg brengt op het niveau van de integrale sturing op het bedrijfsresultaat. Mede in het kader van het opstellen van de begroting voor Zonnehuizen Volwassenen vormde dit gegeven een knelpunt. Een en ander vloeide voort uit het besef dat er sprake is van een gezamenlijk functioneren in termen van een integrale economische eenheid binnen de AWBZ.

Daarnaast werd vanuit medewerkers en (vertegenwoordigers van) cliënten de divisiedeling steeds meer beleefd als een inefficiënt 'fremdkörper' in de op basis van lokale woon-werkgemeenschappen ingerichte volwassenenzorg.

De in deze paragraaf beschreven interne ontwikkelingen vragen om een herbezinning inzake de gewenste organisatie-inrichting van Zonnehuizen Volwassenen.

3.2 Externe ontwikkelingen

In de zorgsector doen zich snel voltrekkende veranderingen voor die een rechtstreeks gevolg zijn van een stelselwijziging gericht op de invoering van geregleerde marktwerking en geregleerde concurrentie³. Daarbij worden de wettelijke eisen die in de veranderende situatie aan zorginstellingen worden gesteld steeds complexer en dienen zorginstellingen zich in toenemende mate zowel inhoudelijk als financieel te verantwoorden. De maatschappelijke en financiële druk op zorginstellingen en dus ook op Zonnehuizen is hoog. Zonnehuizen ervaart direct het effect van alle veranderingen betreffende de AWBZ, de functiegerichte indicering, de invoering van de zorgzwaartebekostiging en individuele zorgarrangementen.

De invoering van de zorgzwaartebekostiging geeft een nieuwe financieel kader dat gebaseerd is op een individuele cliëntgebonden financiering. In de nieuwe systematiek zullen intramurale zorginstellingen niet meer gefinancierd worden op basis van een gemiddelde prijs per cliënt, maar op basis van de zorgbehoefte van de individuele cliënt. Basis van deze zogenaamde zorgzwaartebekostiging zijn de zorgzwaarte pakketten (ZZP's)⁴. Met de invoering van de zorgzwaartebekostiging worden de nu gangbare toeslagen zoals de hardheidsclausules afgebouwd. De begrotingssystematiek van Zonnehuizen Volwassenen zal toegespitst moet worden op de op handen zijnde cliëntgebonden zorgzwaartebekostiging.

De verblijfsindicatie die cliënten meekrijgen van het Centrum Indicatiestelling Zorg (CIZ) wordt in ZZP's uitgedrukt en is een globale omschrijving van de zorg waar de betreffende cliënt behoefte aan heeft. In het afgelopen jaar is de invoering van de zorgzwaartebekostiging voorbereid. Hierbij is duidelijk geworden dat het nieuwe financieringskader met name voor Werken en Scholing tot beduidend lagere inkomsten leidt dan dat Zonnehuizen Volwassenen tot nu toe gewend was. Binnen de

³ De aandrijvende krachten hiertoe zijn onder meer de invoering zorgverzekeringswet, afbouw van de AWBZ en de invoering WMO, de opheffing van de contracteerplicht voor zorgverzekeraars, het scheiden van wonen en zorg, de invoering van de WTZi, alsook de invoering prestatiebekostiging op basis van DBC's (diagnosebehandelcombinaties) en ZZP's (zorgzwaartepakketten).

⁴ De zorgzwaartebekostiging wordt ingevoerd omdat de huidige financiering van de intramurale AWBZ te ondoorzichtig is voor de betrokken partijen, zoals de verzekeraars. Daarnaast worden de zorginstelling met de bestaande regels onvoldoende gestimuleerd om met de cliënt duidelijke afspraken te maken over de levering van zorg.

sociaaltherapeutische voorzieningen heeft doorgaans de invulling van de dagbesteding⁵ een meer prominente plaats dan in de reguliere voorzieningen. Dit wordt ook zichtbaar in de traditionele verdeling van middelen welke tot nu toe vanuit een inputfinanciering toegekend worden aan de verschillende afdelingen. De sociaaltherapeutische voorzieningen kennen doorgaans een groter deel dan gebruikelijk in de reguliere voorzieningen toe aan Werken en Scholing. De hogere inzet van middelen voor Werken en Scholing was mede mogelijk doordat tevens een deel van de materiële middelen werd overgeheveld naar personele middelen. Aangezien de materiële kosten, met name op de gebieden ICT, vervoer en energie sterk zijn gestegen in de afgelopen jaren, is deze overheveling van budgetten van materieel naar personeel nagenoeg niet meer mogelijk.

Een andere ingrijpende verandering is dat met de invoering van de zorgzwaartebekostiging de financiering berekend wordt op basis van daadwerkelijke aanwezigheid van cliënten. Zijn cliënten bijvoorbeeld door vakantie of ziekte niet aanwezig dan stopt de financiering van de zorg. Dit terwijl de personele bezetting voornamelijk gebaseerd is op volledige aanwezigheid.

Bovenstaande externe ontwikkelingen hebben niet alleen interne bedrijfseconomische gevolgen maar hebben ook direct invloed op het inhoudelijke aspect van de zorg. De organisatie dient een anticiperend vermogen hebben, een gevoel voor de markt ontwikkelen en er een naar buiten gerichte oriëntatie op na houden. De verschuiving van de traditionele intramurale zorgarrangementen naar op individuele cliënten afgestemde zorg producten is al langer voelbaar. De uitwerking van individuele zorg in collectief verband vormt in deze de uitdaging voor de bedrijfsvoering en ook de uitdaging waar Zonnehuizen Volwassenen als organisatie voor staat.

Naast de invoering van de zorgzwaartebekostiging staat per 1-1-2010 ook een wijziging in de Wet Toelating Zorginstellingen (WTZi) op stapel welke voor alle zorginstellingen zo ook voor Zonnehuizen verstrekende gevolgen zal hebben. Vanaf 1-1-2010 zal er sprake zijn van een integrale prestatiebekostiging in de AWBZ. De betekent dat ook de kapitaalslasten per 2010 integraal onderdeel zullen uitmaken van de AWBZ-tarieven. Uitgaande van het feit dat alleen betaald wordt bij directe aanwezigheid van de cliënten, betekent dit onder meer dat de vergoeding voor de kapitaalslasten vervallen bij afwezigheid van de cliënt. Daarbij hebben vanaf 2010 zorginstellingen de volledige verantwoordelijkheid voor het terugverdienen van investeringen in zorgvastgoed. De toekomstige productieomvang is dan ook (mede) bepalend voor de omvang van investeringen en het volume van huisvesting. Met de op handen zijnde veranderingen is het voor Zonnehuizen meer dan ooit noodzaak om een gezonde financiële reserve op te bouwen.

De externe ontwikkelingen vragen om doelmatige en effectieve organisaties met een goed ontwikkelde bedrijfsvoering voorzien van een goed functionerende administratieve organisatie en interne controle en van goed toegeruste ondersteunende systemen, waaronder kwaliteitssystemen, waarbij de werkprocessen volgens de professionele standaarden van werken zijn ingericht.

⁵ Gezien de volwaardige invulling van de dag voor cliënten wordt binnen de sociaaltherapeutische voorzieningen bij voorkeur dan ook niet over dagbesteding gesproken maar over werken of werken in het kader van dagbesteding.

4. Herinrichting organisatiestructuur

Binnen Zonnehuizen Volwassenen zal de komende periode worden gewerkt aan een herinrichting van de organisatiestructuur. Dit met als doel de kwaliteit en continuïteit van de zorg te waarborgen alsook om de ontwikkelingskansen van de sociaaltherapie te vergroten.

Een belangrijke verandering in deze, te weten de gezamenlijke afstemming tussen de divisie Verblijf en behandeling enerzijds en Werken en Scholing anderzijds is reeds eind 2008 ingezet. Zoals in paragraaf 3.1 beschreven tekende zich in het najaar van 2008 de vraag af of de divisie Verblijf en Behandeling en de divisie Werken en Scholing niet beter kunnen worden geïntegreerd tot een integrale divisie Volwassenenzorg.

Vanaf 1-1-09 wordt Zonnehuizen Volwassenen als één economische eenheid beschouwd en wordt de begroting opgebouwd op basis van één profitcenter en verschillende kostencenters. Deze begrotingssystematiek wordt over de volle breedte van Zonnehuizen Volwassenen geïmplementeerd. Implementatie zal niet alleen leiden tot een inzichtelijke en transparante begrotingssystematiek maar maakt dat de instelling goed toegerust is op de op handen zijnde veranderingen in de bekostigingssystematiek middels de zorgzwaartebekostiging. Wat betreft de aansturing van het primaire proces is momenteel nog wel sprake van twee onderscheiden divisies te weten Verblijf en Behandeling enerzijds en Werken en Scholing anderzijds. Voordat ook op dit vlak toegewerkt gaat worden naar de gewenste integratie van beide divisies, zal eerst het formele medezeggenschapstraject gevolgd worden⁶.

Al meer dan 60 jaar vormt de visie op Werken en Scholing voor iedere cliënt en de uitwerking hiervan in praktijk een dragende kracht in de sociaaltherapie. De wijze waarop Werken en Scholing in de praktijk uitwerking krijgt vormt een sterke ontwikkelimpuls niet alleen voor de individuele cliënt maar voor de gemeenschap als geheel. Dit gegeven blijft in de nieuwe situatie waarin er sprake van Zonnehuizen Volwassenen als één economische eenheid onveranderd.

Over de volle breedte van Zonnehuizen Volwassenen worden dezelfde uitgangspunten in het herinrichtingproces gehanteerd, zijnde dat het ontwikkelingsproces voor alle locaties uit dient te monden in een inrichting van de organisatie waar sprake is van:

- een vanuit de zorginhoud ingerichte organisatiestructuur. Dit betekent dat de cliënt en het individuele zorgplan centraal staan;
- Zonnehuizen Volwassenen als één integrale eenheid;
- een locatiegebonden integrale aansturing van het primaire proces die recht doet aan de eigenheid en biografie van de afzonderlijke locaties alsook aan de verbondenheid in Zonnehuizen als geheel;
- een optimale ondersteuning van het primaire proces;
- duidelijke kaders met betrekking tot taken, verantwoordelijken en bevoegdheden zowel ten aanzien van uitvoering van de zorg als ten aanzien van budgethouderschap en budgetbeheer⁷;

⁶ Dit heeft er toe geleid dat voor wat betreft Helios, Verdandi en Overkempe de daadwerkelijke integratie binnen de twee divisies van Zonnehuizen Volwassenen is aangehouden. De aansturing van deze onderdelen van de voormalige BellisGroep geschiedt sinds 1-4-09 onder verantwoordelijkheid van de divisiedirecteur Verblijf en Behandeling.

⁷ Een budgethouder is diegene die verantwoordelijk is voor de juiste besteding en beheersing van het toegekende budget. Een budgetbeheerder is diegene die bevoegd is onder

- een eenduidig functiegebouw over de volle breedte van het primaire proces van Zonnehuizen Volwassenen.

Hierbij is uitgegaan van het gegeven dat de primaire processen zich decentraal ontwikkelen en een sterke regionale inbedding dienen te hebben.

Een locatiegebonden aansturing vormt een van de uitgangspunten in de herinrichting. Het locatiemanagement van verschillende instellingen kan daarbij door één en dezelfde persoon worden uitgevoerd. Bijvoorbeeld in een periode waarin een groter initiatief een kleiner initiatief ondersteunt totdat ook dit kleiner initiatief een zelfstandige eenheid kan vormen dan wel in een situatie waarin er sprake is van meerdere relatief kleine initiatieven in een zelfde regio.

Zoals in voorgaande paragraaf beschreven vragen maatschappelijke ontwikkelingen van organisaties een anticiperend vermogen, een gevoel voor de markt, en een naar buiten gerichte oriëntatie. Een locatiegebonden aansturing betekent in deze een optimalisering van het decentraal ondernemerschap waardoor lokale en regionale innovaties ten volle benut kunnen worden.

In grote lijnen zijn in de herinrichting een viertal processen te onderscheiden:

- Op de eerste plaats betreft dit de positionering van Zonnehuizen Volwassenen in Zonnehuizen als geheel met daarbij een adequate ondersteuning van het primaire proces vanuit de centrale stafdiensten en ondersteunende diensten. Het primair proces heeft daarbij een eigenstandige aansturing los van de ondersteunende diensten⁸. De centraal ingerichte ondersteunende diensten, stafdiensten en regionale steunpunten zijn dienstverlenend aan het primaire proces. Hierdoor worden de organisatorische entiteiten van Zonnehuizen Volwassenen in staat gesteld om optimaal vanuit een eigen impuls en vanuit decentraal ondernemerschap in te kunnen spelen op contextuele en toekomstige ontwikkelingen.
- Op de tweede plaats betreft dit het bewerkstelligen van een locatiegebonden aansturing van het primaire proces. Met een sterk bewustzijn op de centrale en bindende kernwaarden van Zonnehuizen behouden de afzonderlijke locaties daarin hun gedifferentieerde herkenbare identiteit.
- Op de derde plaats betreft dit het proces van vormgeven en optimaliseren van de samenwerking tussen de verschillende kernen. Dit opdat de meerwaarde van het samengaan van de 7 kernen in Zonnehuizen Volwassenen niet alleen bestaat uit een vergroting van de omvang maar tevens een inhoudelijke versterking te weeg brengt. Door bundeling van kennis en expertise kan de kwaliteit van de sociaaltherapeutische zorg gehandhaafd worden en verder groeien. Tevens zal de bundeling van krachten een versterking van innovatieve krachten teweeg brengen. Te denken valt aan de versterking van Werken en Scholing voor de cliënten hetgeen dragende krachten van de sociaaltherapie zijn. Tevens wordt daarbij gedacht aan versterking van de bijzondere kwaliteit van de medisch-therapeutische zorg van Zonnehuizen Volwassenen alsook van de wijze waarop de sociaaltherapeutische gemeenschapsvorming vorm krijgt. Dit zowel als

verantwoordelijkheid van de budgethouder, taken met betrekking tot een toegekend budget uit te voeren.

⁸ 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. Het managen van de zorg en het managen van de ondersteunende diensten vragen specifieke expertise en aandacht om een verdiepingsslag te kunnen maken.

gemeenschap als geheel maar zeker ook in de bijzondere relatie tot de omgeving. Door de samenwerking met interne en externe partners zullen de ontwikkelingskansen toenemen en zal een versterking ontstaan van de zorgketen, waarbinnen de cliënten op het juiste moment de meest passende zorg krijgen.

- Op de vierde plaats betreft dit het proces van invoering van een eenduidig functiegebouw over de volle breedte van Zonnehuizen Volwassenen. In dit proces wordt toegewerkt naar een heldere systematiek met een beperkt aantal functietyperingen. Vanuit de verschillende locaties zijn de afgelopen jaren stappen in deze richting gezet. Onder meer door het samengaan van de verschillende locaties in Zonnehuizen Volwassenen bestaat er in de huidige situatie een ongewenste veelheid aan functietyperingen. Een eenduidige degelijke functietypering is echter het fundament voor het personeelsbeleid van elke organisatie. Om op een goede manier beoordelingsgesprekken te voeren, competenties vast te stellen, te werven en aan loopbaanplanning te doen, dient duidelijk te zijn wat van een medewerker verwacht wordt. Daarbij zal het functiegebouw van Zonnehuizen Volwassenen tevens inzichtelijk maken hoe functies zich met elkaar verhouden.

5. Werkwijze herinrichtingproces

Voortvarend zal gewerkt gaan worden aan de gewenste en noodzakelijke herinrichting van de organisatiestructuur van Zonnehuizen Volwassenen. De ontwikkelingsprocessen die dienen te leiden tot doelmatige en effectieve entiteiten met een goed ontwikkelde bedrijfsvoering en goed toegeruste ondersteunende systemen zullen per locatie worden ingericht. Hierbij zal niet van bovenaf een strakke organisatiestructuur voor heel Zonnehuizen Volwassenen worden voorgeschreven. Vanuit de praktijk zal per locatie een passende organisatie worden ingericht. Per locatie zal een onderzoeksveld ingericht worden met als doel in een evaluerend proces de gewenste organisatiestructuur te onderzoeken, aan de praktijk te toetsen en bij te stellen. Het locatieoverleg zal het sturingsorgaan zijn waarlangs dit ontwikkelingsproces zal verlopen. In het locatieoverleg zijn zowel het primaire proces als de ondersteunde diensten vertegenwoordigd. Dit betekent dat aan het locatieoverleg de directie Zonnehuizen Volwassenen, cluster- en locatiemanagers en de betrokken functionarissen van de ondersteunde diensten deelnemen. Het locatieoverleg richt zich op de tactische en operationele uitwerking van de herinrichtingsplannen binnen de specifieke context van de betreffende locatie. Daarnaast zal een structureel management- zorgoverleg Zonnehuizen Volwassenen worden ingericht. Aan dit overleg, Zorg-MT Volwassenen genaamd, nemen naast de directie Zonnehuizen Volwassenen, vertegenwoordigers van de 7 kernen, de HR manager Zonnehuizen Volwassenen, en een vertegenwoordiger voor Finance & Control deel. Dit Zorg-MT geeft uitwerking aan de specifieke ontwikkelingen voor de volwassenenzorg Zonnehuizen-breed en richt zich op het vormgeven en optimaliseren van de samenwerking tussen de kernen. Het Zorg-MT Volwassenen heeft een functie in de vertaling van het strategisch beleid van Zonnehuizen naar de zorg die in de verschillende kernen van de volwassenenzorg wordt verleend⁹.

⁹ Strategische beleid gaat over de richting van de organisatie. Welke resultaten moeten we over een termijn van drie tot vijf jaar als organisatie neerzetten? Het strategische beleid bestaat uit twee

Vanuit het Zorg-MT zullen tevens structurele horizontale relaties worden onderhouden en zal afstemming plaatsvinden met betrekking tot de stafdiensten van huisvesting, vastgoed en services en inkoop. Daarbij zullen ook op regionaal c.q. locatieniveau decentrale aanspreekpunten worden ingericht vanuit deze centrale ondersteunende stafdiensten.

Het herinrichtingproces geschiedt onder verantwoordelijkheid en aansturing van John Benjamin, directie Zonnehuizen Volwassenen. Per locatie zullen medewerkers en Cliëntenraad periodiek worden geïnformeerd over de voortgang en ontwikkelingsrichting van het proces. Ook zal in gesprek worden gegaan met medewerkers en Cliëntenraad over de gewenste en benodigde organisatievorm die recht doet aan de hierboven beschreven principes. Uiteraard zal indien aan de orde het formele medezeggenschapstraject worden gevolgd.

6. Gevolgen herinrichtingproces

6.1 Gevolgen voor cliënten

De voorgenomen herinrichting heeft voor de cliënten louter positieve gevolgen. Belangrijkste consequentie is dat middels de voorgenomen herinrichting Zonnehuizen Volwassenen in staat zal blijven de kwalitatief hoogstaande dienstverlening vanuit een antroposofische inspiratie te kunnen blijven bieden. In de inrichting en uitvoering van de zorg- en dienstverlening zowel binnen Verblijf en Behandeling als binnen Werken en Scholing zal het individuele zorgplan leidend zijn. De centrale positie van de individuele cliënten en het primaire proces als geheel in de gewenste situatie is weergegeven in figuur 2.

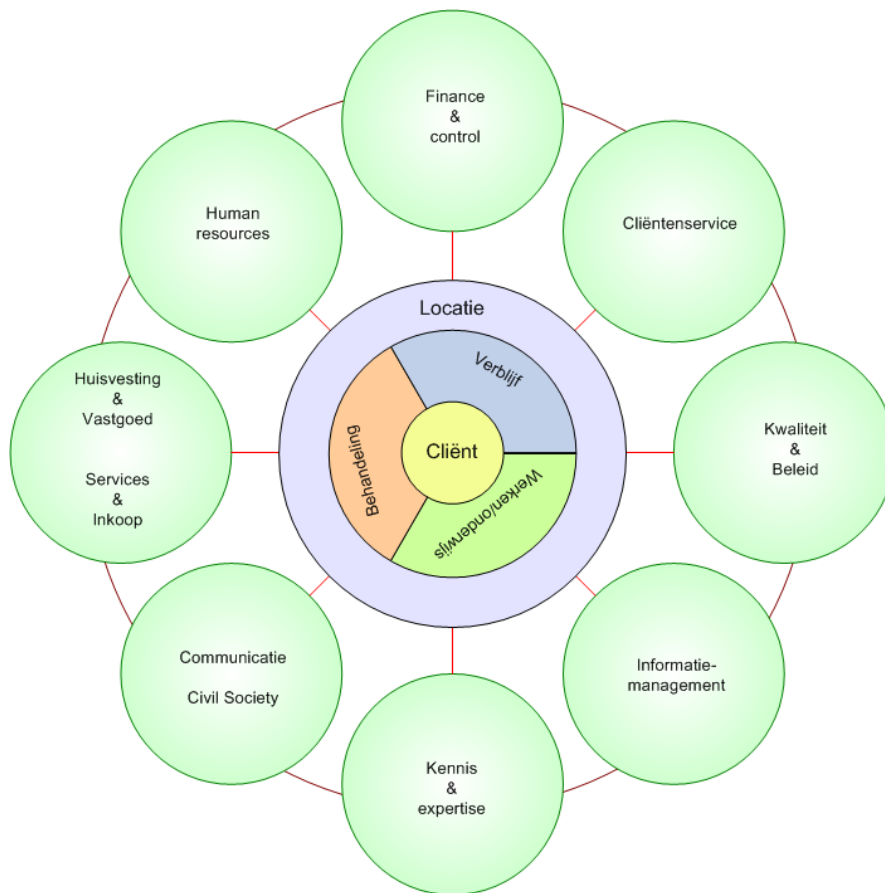
De voorgenomen herinrichting zal een positieve bijdrage leveren aan de uitwerking van individuele zorgarrangementen in een collectief verband. In de inrichting en uitvoering van de zorg- en dienstverlening zal het individuele zorgplan leidend zijn. In multidisciplinair overleg wordt jaarlijks de actuele visie op de ontwikkeling van de betreffende cliënt voor de korte en middellange termijn vastgesteld en in het zorgplan beschreven. Onder meer door de voorgenomen integratie van verblijf, therapie, behandeling, werken en scholing zal beter dan voorheen uitvoering aan het zorgplan gegeven kunnen worden. Daarbij kan vanuit een locatiegeboden integrale aansturing van het primaire proces beter geanticipeerd worden op de zorg ter plekke. Meer dan vanuit een divisionele aansturing kan daarbij ingespeeld worden op de specifieke behoeften van de betreffende cliëntenpopulatie.

Daarbij zal de locatiegebonden integrale aansturing van het primaire proces die recht doet aan de eigenheid en biografie van de afzonderlijke locaties ten goede komen aan de verbondenheid van individuen (zowel cliënten, cliëntvertegenwoordigers als medewerkers) met de betreffende locatie en daarmee een versterking betekenen van

hoofdonderdelen, te weten een deel met daarin de missie, visie en kernwaarden van de organisatie. En een deel met de strategie voor wat betreft alle managementbouwstenen: resultaten, mensen, middelen, structuur, cultuur en ketens.

Tactisch beleid gaat over het inrichten van de organisatie. Hier is de uitwerking van strategisch beleid aan de orde. Bij het tactisch beleid staan de meer beheersmatige en organisatorische vraagstukken centraal. Het betreft de vraag 'wat doen we met welke middelen, in het licht van de doelstellingen?' Operationeel beleid handelt over: 'wat doen we concreet?' Hier staat het managen van de uitvoering centraal.

de gemeenschapszin. Het cultureel leven vormt in deze ook in zekere mate het bindend element van de gemeenschap en zal vanuit de gemeenschappelijke antroposofische inspiratiebron ook een sterke lokale uitwerking kennen.



Figuur 2: de cliënt en het primaire proces centraal

Zoals weergegeven in figuur 2 vormen de staf-, expertise-, en ondersteunende diensten rondom het primaire proces een sterke keten en zijn zij middels een resultaatgerichte werkwijze en bedrijfsmatige aanpak serviceverlenend werkzaam ten behoeve van de zorg- en dienstverlening aan de cliënten.

6.2 Personele gevolgen herinrichtingproces

De voorgenomen herinrichting van de volwassenenzorg zoals beschreven in de onderhavige notitie vragen op korte termijn reeds een aantal veranderingen in de structuur en een herverdeling van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden. In deze paragraaf worden deze uiteengezet, allereerst voor Zonnehuizen Volwassen in zijn geheel en vervolgens onderscheiden naar regio en locatie. De organogrammen gedurende de herinrichtingfase zijn weergegeven in bijlage 1.

Consequenties op korte termijn geldend over de hele linie van Zonnehuizen Volwassenen zijn:

- Een integratie van de divisies Verblijf en Behandeling enerzijds en Werken en Scholing anderzijds tot de divisie Volwassenenzorg. Hiermee komt een van de

huidige functies van divisiedirecteur te vervallen. Hierbij wordt gehandeld conform het doorlopend Sociaal Plan van Zonnehuizen.

- De functie van divisiedirecteur Verblijf en Behandeling wordt de functie divisiedirecteur Volwassenenzorg. Deze functie wordt vervuld door John Benjamin. De divisiedirecteur Volwassenenzorg is integraal verantwoordelijk voor het functioneren van de volwassenenzorg van Zonnehuizen en legt verantwoording af aan de Raad van Bestuur.
- Het invoeren van de functie locatiemanager¹⁰. Voor deze functie wordt een functiebeschrijving opgesteld waaraan eventuele voorrangskandidaten getoetst worden.

6.2.1 Zonnehuizen Volwassenen Zuid-Nederland

Voor de locaties in Zuid Nederland, te weten Bronlaak, Elivagar en De Corisberg, en De Genneper Hoeve is voorgenomen op korte termijn de onderstaande processen door te voeren.

6.2.1.1 Woon-werkgemeenschap Bronlaak

- Het invoeren van de functie van locatiemanager. De locatiemanager is integraal verantwoordelijk voor het primaire proces van woon-werkgemeenschap Bronlaak (inclusief de woonhuizen in Sint Anthonis). De locatiemanager ontvangt hiërarchisch en functioneel leiding van de divisiedirecteur Volwassenenzorg. Voor de functie locatiemanager woon-werkgemeenschap Bronlaak is een voorrangskandidaat aanwezig in de persoon van Jan de Bruin (momenteel divisiedirecteur Werken en Scholing).
- De huidige indeling in en invulling van clustermanagement blijft bestaan. Dit betekent dat de functies van clustermanagers Verblijf worden vervuld door Bert Tulp en Jeanne Van Eert. De functie van clustermanager Werken wordt vervuld door Harrie Vens. De clustermanagers ontvangen hiërarchisch en functioneel leiding van de locatiemanager.
- Momenteel loopt voor Therapie en Behandeling een onderzoekstraject onder leiding van verandermanager a.i. Bart Hurkxkens om tot een locatiegerichte aansturing te komen. De medewerkers Therapie en Behandeling zullen vooralsnog allen direct leiding ontvangen van de locatiemanager.

6.2.1.2 Woon-werkgemeenschap Elivagar en woon-werkgemeenschap De Corisberg

- De divisiedirecteur Volwassenenzorg zal vooralsnog voor beide locaties het locatiemanagement voeren. Hiervoor is gekozen op basis van de geplande ontwikkelingsprocessen van beide locaties. Vanuit de voorgenomen ontwikkelingen zullen in de nabije toekomst beide locaties zich ontwikkelen tot een omvang waarin de functie van locatiemanager voor beide afzonderlijke locaties zal worden ingevoerd.
- De huidige indeling in en invulling van clustermanagement blijft bestaan. Dit betekent dat de functie van clustermanager Verblijf wordt vervuld door Nic Krekels. De functie van clustermanager Werken wordt vervuld door Hester Buijs. Zowel de clustermanagers als de medewerkers Therapie en Behandeling ontvangen hiërarchisch en functioneel leiding van de divisiedirecteur Volwassenenzorg.

¹⁰ Dit betreft het invoeren van een functie locatiemanager nieuwe stijl die afwijkend is van de huidige functie van locatiemanager zoals momenteel gehanteerd wordt op Overkempe.

6.2.1.3 *Werkgemeenschap De Genneper Hoeve*

- Op dit moment loopt een traject om de toekomst van De Genneper Hoeve nader te bepalen. Op basis van de resultaten van dit traject zal nader bepaald worden op welke wijze De Genneper Hoeve in de eenheid Volwassenen Zorg geïntegreerd zal worden. Dit is mede afhankelijk van het wetslagen van de uitbreidingsplannen waarin naast Werken ook Verblijf gerealiseerd zal worden.
- Gedurende dit onderzoeks- en ontwikkelingstraject zal de divisiedirecteur Volwassenenzorg het locatiemanagement voeren. Gezien de zeer geringe omvang van de huidige zorgproductie op de Genneper Hoeve zal hij voornamelijk hier ook de operationele verantwoordelijkheid hebben.

De voorgenomen ontwikkelingen hebben in de regio Zuid-Nederland naast de hierboven beschreven uitwerking, geen verdere personele consequenties.

6.2.2 Zonnehuizen Volwassenen Oost-Nederland

Helios, Overkempe en Verdandi voegen in in de integrale divisie Volwassenenzorg. Dit impliceert dat het in het fusiedocument en herinrichtingnotitie beschreven gescheiden divisionele structuur niet wordt geïmplementeerd¹¹.

Het huidige functiegebouw van de verblijfszorg van Helios, Overkempe en Verdandi wordt omgezet naar het binnen Zonnehuizen Volwassenen geldende functiegebouw Verblijf en Behandeling hetgeen geen kwantitatieve personele consequenties zal hebben¹².

Voor Helios, Overkempe en Verdandi is daarnaast voorgenomen op korte termijn de onderstaande processen door te voeren.

6.2.2.1 *Woon-werkgemeenschap Overkempe*

- De bestaande functie van locatiemanager Overkempe zoals deze vorm heeft gekregen in de voormalige Bellisgroep, komt te vervallen. Hierbij wordt gehandeld conform het doorlopend Sociaal Plan van Zonnehuizen. Deze functie droeg de integrale verantwoordelijkheid voor zowel de primaire processen als de ondersteunende processen.
- Er wordt een functie van locatiemanager nieuwe stijl ingevoerd die verantwoordelijk is voor de primaire processen van Overkempe (en voornamelijk ook voor Helios). De locatiemanager ontvangt hiërarchisch en functioneel leiding van de divisiedirecteur Volwassenenzorg. Voor deze functie is een voorrangskandidaat aanwezig in de persoon van Rob Scholten (huidige locatiemanager Overkempe).
- De huidige functies van clustermanager, hoofd werkplaatsen alsook de functie van hoofd zorgondersteunende dienst komen te vervallen. De medewerkers die deze functies vervullen zullen een andere functie krijgen. Hierbij wordt gehandeld conform het doorlopend Sociaal Plan van Zonnehuizen.

¹¹ Zie

- Fusiedocument Zonnehuizen en BellisGroep (september 2008)
- Overkempe: Onze zorg. Herinrichting zorg woon-werkgemeenschap Overkempe, Olst (november 2008)

¹² De voorgenomen invoering van het functiegebouw van Zonnehuizen Volwassenen is wat betreft woon-werkgemeenschap Overkempe reeds in een eerder stadium voor advies aan de ondernemingsraad voorgelegd. Daar waar aan de orde wordt ook voor de overige locaties het formele medezeggenschapstraject in deze gevolgd.

- De functies van clustermanager zoals deze reeds in Zonnehuizen Volwassenen zijn ingericht, worden op Overkempe ingevoerd. Dit impliceert de invoering van de functie clustermanager Verblijf en clustermanager Werken. Dit is overeenkomstig met de notitie ‘Overkempe, onze zorg’. De clustermanagers ontvangen hiërarchisch en functioneel leiding van de locatiemanager.
- De functie van teamleider zoals deze reeds in Zonnehuizen Volwassenen zijn ingericht, wordt in de verblijfszorg van Overkempe ingevoerd. Ook dit is overeenkomstig met de notitie ‘Overkempe, onze zorg’. De teamleiders ontvangen hiërarchisch en functioneel leiding van de clustermanagers.
- De gewenste functiedifferentiatie voor Werken zal nader onderzocht worden.
- Voor de functies van clustermanager zal een interne vacature gesteld worden. Bij de invulling wordt rekening gehouden met eventuele voorrangskandidaten.
- Voor de functies van teamleider zal een gelijktijdige interne en externe vacature gesteld worden. Bij de invulling wordt rekening gehouden met eventuele voorrangskandidaten.

6.2.2.2 Zorghuis Helios

- Het primaire proces van helios zal vooralsnog integraal aangestuurd worden door de locatiemanager Overkempe(zie 6.2.1).
- Het functiegebouw Verblijf en Behandeling van Zonnehuizen Volwassenen wordt ingevoerd.

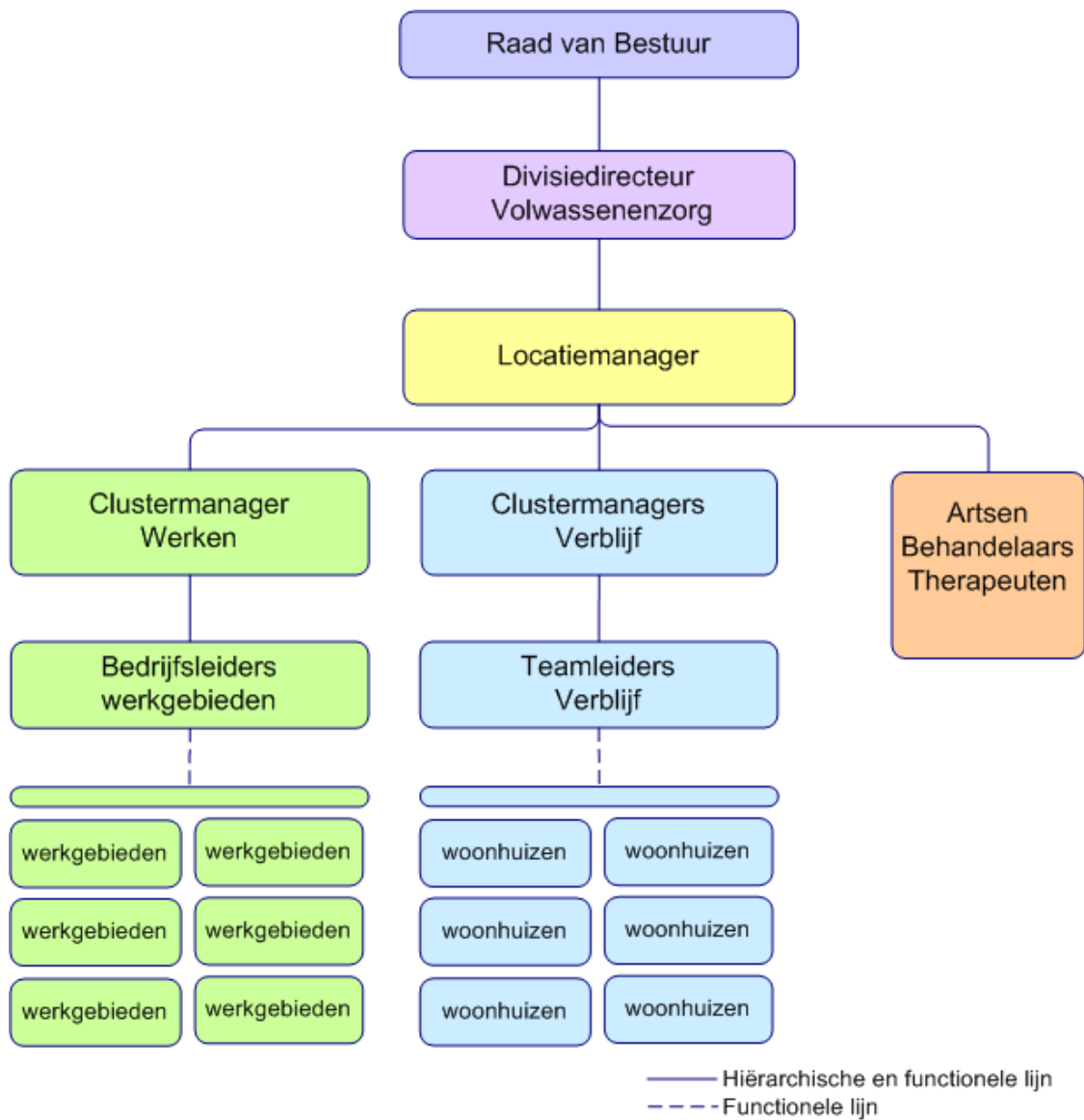
6.2.2.3 Woon-werkgemeenschap Verdandi

- De divisiedirecteur Volwassenenzorg zal vooralsnog voor Verdandi het locatiemanagement voeren. De huidige clustermanager Harrie Kaatman zal hier de operationele verantwoordelijkheid behouden. Hij ontvangt hiërarchisch en functioneel leiding van de divisiedirecteur Volwassenenzorg.
- Het functiegebouw Verblijf en Behandeling van Zonnehuizen Volwassenen wordt ingevoerd.
- De gewenste functiedifferentiatie voor Werken zal nader onderzocht worden.

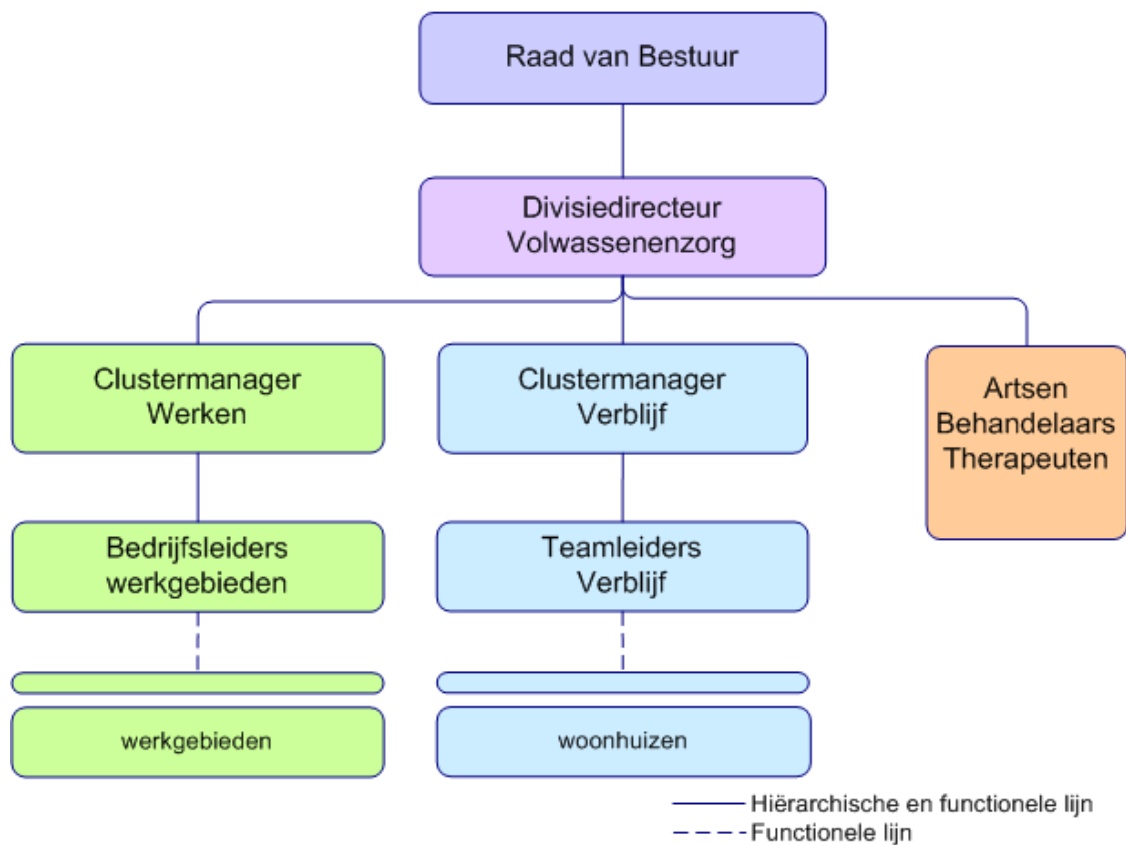
7. Afsluiting

In deze notitie is de voorgenomen ontwikkelingsrichting van Zonnehuizen Volwassenen uiteengezet. De Raad van Bestuur en directie zijn ervan overtuigd dat met vorenstaand veranderingsproces tegemoet zal worden gekomen aan de versterking van de kwaliteit en duurzaamheid van de woon-werkgemeenschappen van Zonnehuizen Volwassenen en waarbij tegelijkertijd een evenwichtige aansluiting is gecreëerd met de maatschappelijke context en de tijdsgeest.

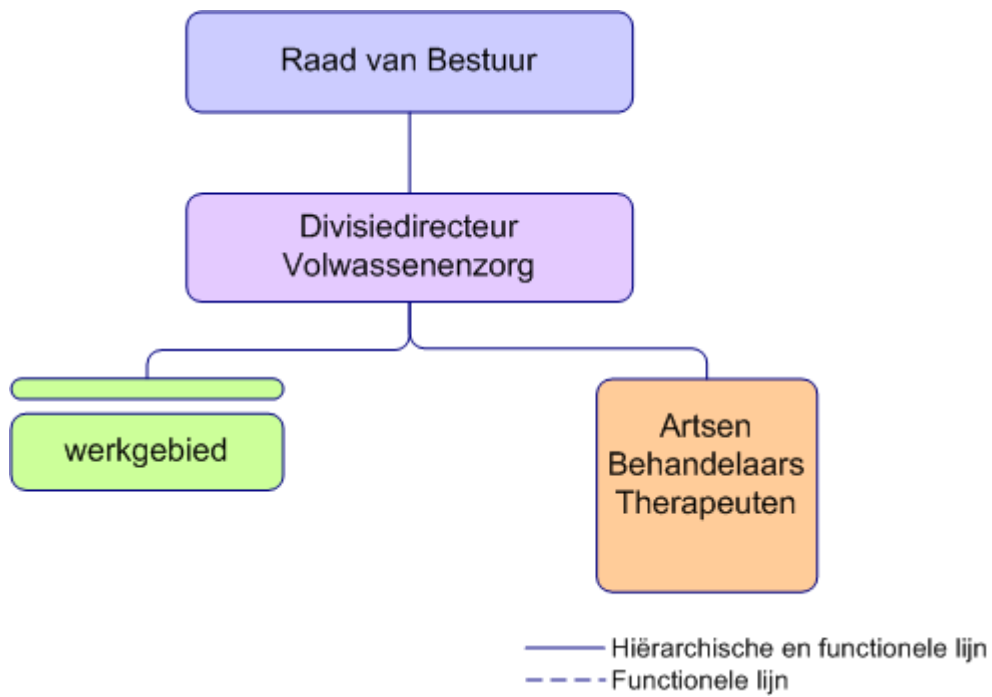
Bijlage 1: organogrammen herinrichtingfase



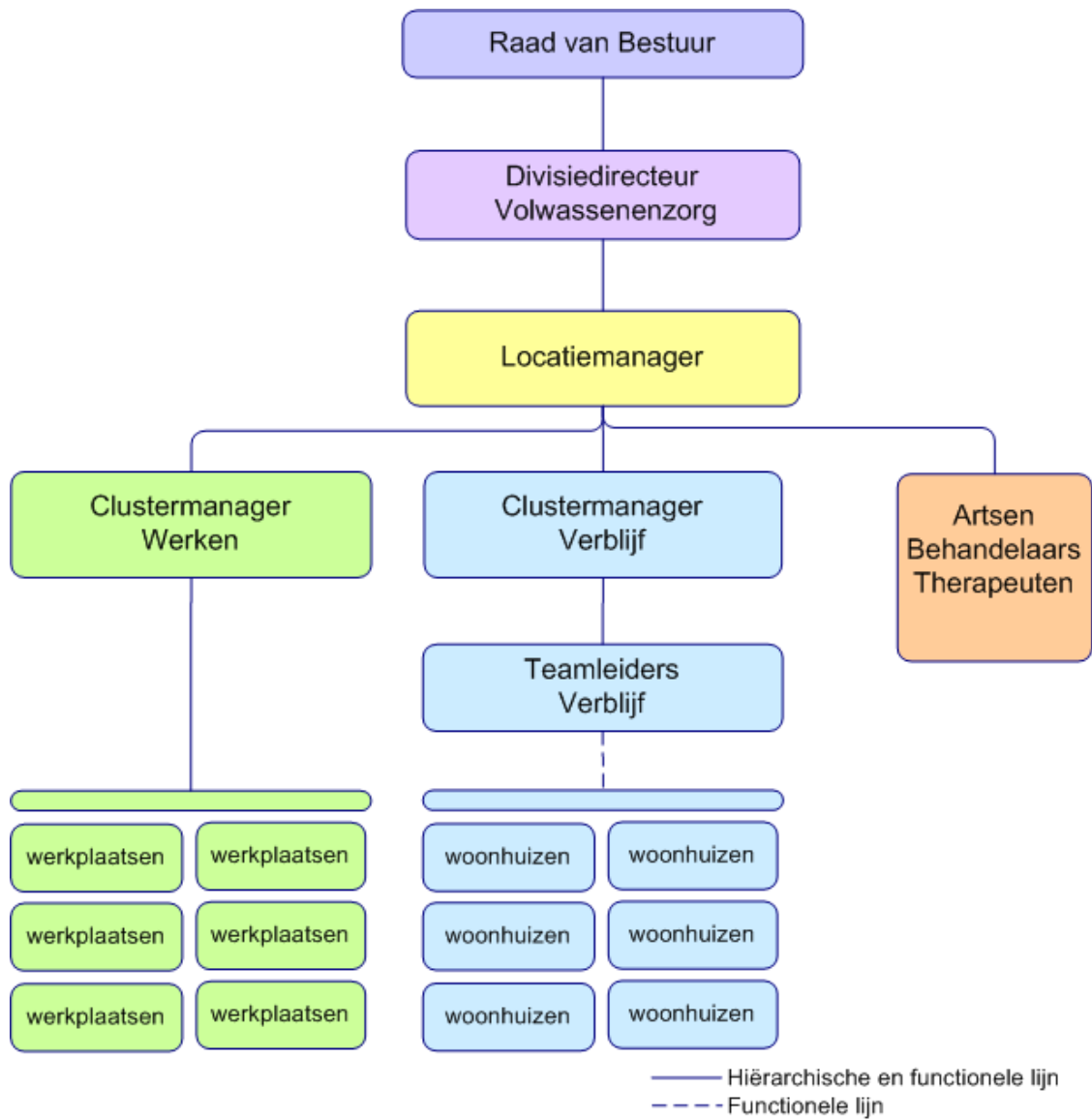
Figuur B1: organogram herinrichtingfase woon-werkgemeenschap Bronlaak



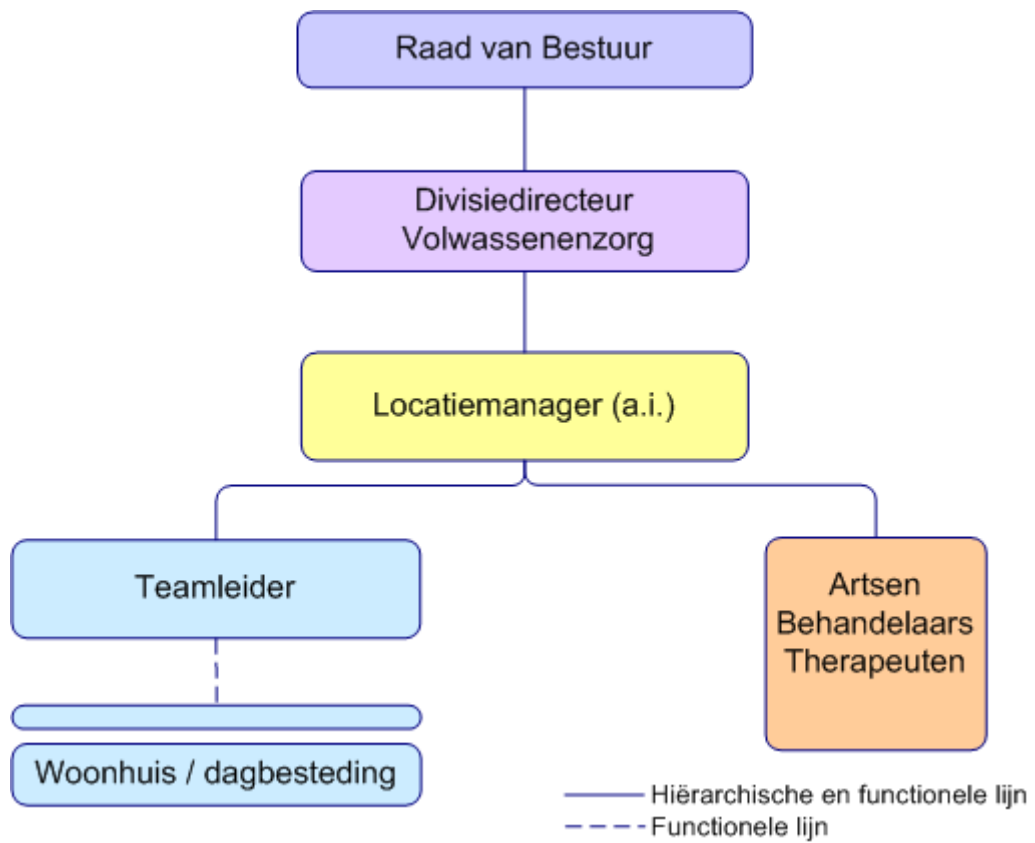
Figuur B2: organogram herinrichtingfase woon-werkgemeenschap De Corisberg en woon-werkgemeenschap Elivagar



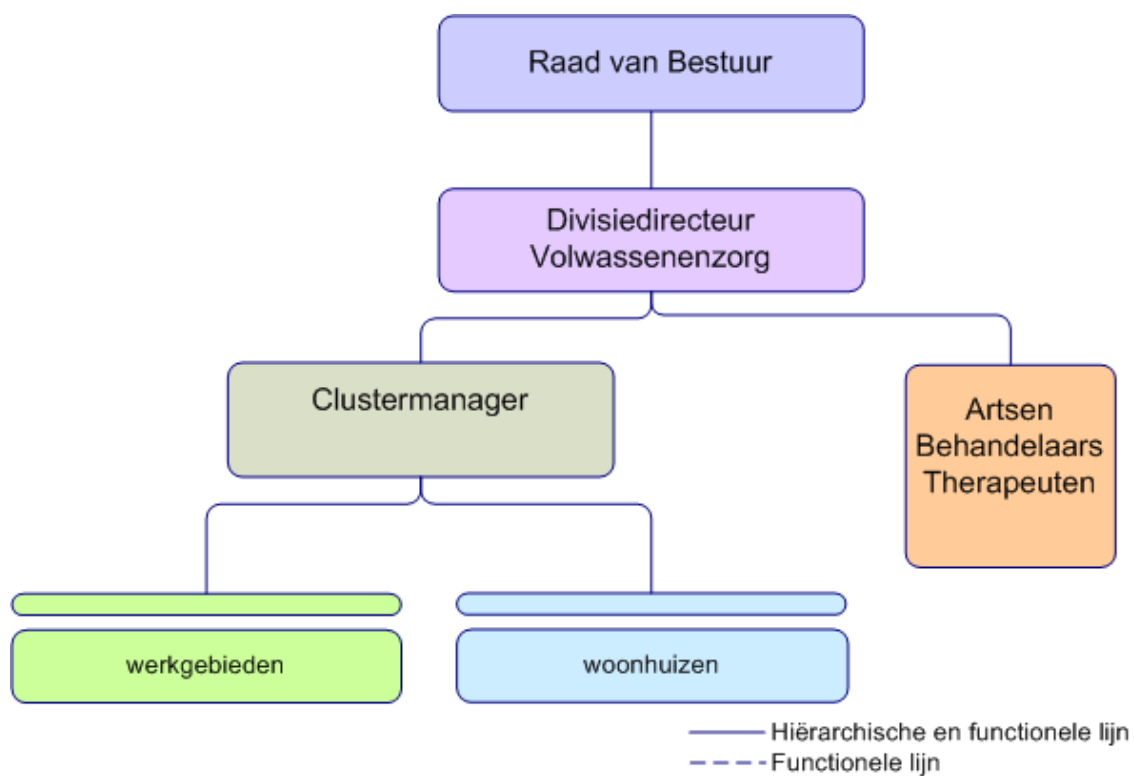
Figuur B3: organogram herinrichtingfase werkgemeenschap De Genneper Hoeve



Figuur B4: organogram herinrichtingfase woon-werkgemeenschap Overkempe



Figuur B5: organogram herinrichtingfase zorghuis Helios



Figuur B6: organogram herinrichtingfase woon-werkgemeenschap Verdandi