



**Fusiedocument
Stichting Bronlaak-Heimdal
en
Stichting Zonnehuizen Kind en Jeugd**

Deel 1

Inhoudelijke fusiedocument

17 september 2007

“In de hier vertegenwoordigde conceptie van sociale ontwikkeling gaat het erom dat een sociale organisatie altijd ‘op weg’ is vanuit een bepaald verleden naar een eigen toekomst.”

prof. B.J.C. Lievegoed

Inhoudsopgave

Ten geleide	3
Voorwoord	4
1. Inleiding	7
2. Fusiepartners	7
2.1 Bronlaak-Heimdal	7
2.2 Zonnehuizen Kind en Jeugd	8
3. Argumenten tot fusie	9
4. Procesgang fusieonderzoek	11
5. De nieuwe organisatie Zonnehuizen	13
5.1 Missie en visie op zorg- en dienstverlening	14
5.2 Organisatiestructuur	15
5.3 Finance en Control (F&C)	21
5.4 Human Resource Management (HRM)	23
5.5 Huisvesting, Facilities en Inkoop	25
5.6 Kennis, expertise en innovatie	25
5.7 Beleidsvorming en beleidsondersteuning	27
5.8 Medezeggenschap	30
5.9 Organisatieontwikkeling	30
6. Gevolgen van de fusie en planmatige aanpak	32
Bijlage 1: Divisies Fusieorganisatie	37
Bijlage 2: Consequenties voor de budgetten aanvaardbare kosten	43

Ten geleide

Dit *Inhoudelijk fusiedocument* is het eerste deel van het fusiedocument als geheel. Deel 2 bevat in concept de Fusieakte met statuten, het Reglement voor de raad van bestuur, het Reglement voor de raad van toezicht, het Sociaal Convenant en Raam Sociaal Plan, en het rapport van de Due diligence. Deel 3 omvat het Stappenplan om te komen tot implementatie van het fusieproces.

Het fusiedocument wordt in twee versies aangeboden: in een complete versie met de delen 1, 2 en 3 in één uitgave gebundeld, en in een versie met alleen de inhoudelijke documenten 1 en 3.

Het fusiedocument zal in Pdf formaat ook digitaal ter beschikking worden gesteld.

Voorwoord

Voor u ligt het fusiedocument van Stichting Bronlaak-Heimdal en Stichting Zonnehuizen Kind en Jeugd.

Het inhoudelijk fusiedocument beschrijft de aanleiding, de intenties, de context en de argumenten om te komen tot intensieve en verregaande wijze van bestuurlijk-organisatorische samenwerking van beide instellingen, die zullen leiden tot een samenwerking in de vorm van een volledige juridische fusie.

Bronlaak-Heimdal en Zonnehuizen Kind en Jeugd hebben ieder een eigen biografie. Zij kennen een eigen ontstaan, een bepaalde groei en ontwikkelingsfase, alsmede geëxpliciteerde doelstellingen waaraan zij hun bestaan ontleen. De tijdgeest waarin zij thans werkzaam zijn, is belangrijk anders dan in de vorige eeuw. Met de snel veranderende tijdgeest ontstaan nieuwe wensen en eisen van zowel binnen als van buiten de instellingen. Deze wensen vragen ons gevolg te geven aan 'nieuwe richtingen en nieuwe tempo's', en dit is een van buiten naar binnen werkende beweging.

Vanuit de biografie en missie van beide instellingen komt als vanzelfsprekend de vraag naar voren hoe het met de toekomst staat. Met welke kernthema's dienen beide instellingen zich de komende jaren bezig te houden, welke bijdragen dienen we te leveren aan de samenleving en welke aantrekkingskracht oefent de eigen missie uit op potentiële gemotiveerde medewerkers en financiële middelen.

'Overleven' en 'ontwikkelen' zijn de thema's die de fusieorganisatie dient op te pakken. Gevoegd bij de wil om een bewuste en pro-actieve rol in een op antroposofie geïnspireerde zorg en onderwijs te spelen, vormen deze de kern van dit fusiedocument. Overleven in de context van de snelle verandering naar een gereguleerd stelsel van marktwerking heeft niet alleen te maken met kwaliteit en onderscheiding van concurrerende organisaties. In onze visie kunnen instellingen ondanks het feit dat koers en tempo van ontwikkeling vaak van buitenaf worden gedictieerd ook pro-actief hun lot in eigen handen nemen en gezamenlijk een nieuwe ontwikkelingsweg inslaan.

Daarmee geven we aan dat er ook een belangrijke beweging van binnen naar buiten is. Naast een niet ter discussie staande en voortdurend toenemende professionaliteit, zal in de toekomst blijken dat de fusieorganisatie haar unieke bestaansrecht en meerwaarde voor de samenleving ontleent aan inzicht, inspiratie, beleving en spirituele betrokkenheid, die in ieder contact met de cliënten tot uitdrukking komen. Zij - de cliënten - zijn voorwaardelijk voor de instelling en de fusie. Zij zijn het, die de impuls geven, die bezieling, de warmte en het hart in iedere medewerker vrijmaakt. Gekoppeld aan deze eigenschappen krijgen professionaliteit en het eigen spirituele inzicht en vermogen een praktische toepassing, die in de toekomst van toenemende waarde zal blijken te zijn. In onze visie duiden we die vaak aan als 'de Lievegoed-impuls'.

Het gaat hier dus om een nieuwe zingeving voor beide instellingen. Van groot belang zal zijn of deze gezamenlijk én individueel voldoende in huis hebben om aan de wensen die zowel van binnenuit als van buitenaf op ons afkomen, tegemoet te kunnen komen.

Het is dit bewustzijn, dit samenspel van visie en realiteit, die de impuls geeft om een proces van fusie te willen gaan om te komen tot een nieuwe onderneming die op eigen kompas en op basis van een antroposofische, ontwikkelingsgerichte inspiratie een zelfstandige koers kan blijven varen. Hier speelt tevens het besef mee dat de ontwikkelcapaciteit en continuïteit, en een hoog marktaandeel, het best en het snelst gewaarborgd zullen zijn door niet vrijblijvende vervlechting en samenwerking.

Bij de concrete inrichting en het ontwikkelingsproces van de fusieorganisatie betrekken we zowel de ondernemingsraden, cliëntenraden als de desbetreffende medewerkers van de afdelingen. Na het finale besluit tot fusie zullen we projectgroepen vormen die op basis van het voorliggende fusiedocument een nadere uitwerking maken, waarna we het een en ander fasegewijs en procesmatig implementeren.

De raden van bestuur en raden van toezicht van beide instellingen zijn ervan overtuigd dat met de voorgenomen fusie de cliënten, medewerkers, en maatschappij in de toekomst beter toegerust tegemoet kan worden getreden.

Drs Y.J.M. ten Brummelhuis MSM
F.J. Broekhuizen, arts, MBA

1. Inleiding

Stichting Bronlaak-Heimdal en Stichting Zonnehuizen Kind en Jeugd hebben medio 2006 het voornemen uitgesproken te willen komen tot een verdergaande samenwerking. Overwegingen hiertoe zijn zowel van cliëntgerichte, zorginhoudelijke, strategische als van bedrijfsmatige aard. Door de beoogde samenwerking zal een versterking van de zorgketen kunnen ontstaan waarbinnen de cliënten op het juiste moment de meest passende zorg krijgen. Daarnaast schept samenwerking mogelijkheden tot verdieping en verbreding van de zorg. Ook ontstaat er een bredere basis voor specialistische kennisontwikkeling en zorginnovatie.

De aanleiding en consequenties van de samenwerking worden in dit inhoudelijk fusiedocument in beeld gebracht. In dit fusiedocument wordt in paragraaf 2 informatie gegeven over de betrokken instellingen. 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 komen te zien. In de daarop volgende hoofdstukken worden de consequenties en gevolgen van de fusie uitgewerkt. Vervolgens worden de algemene gevolgen en de personele en financiële consequenties voor de nieuwe stichting als vertaling daarvan aangegeven en tot slot het plan om te komen tot de realisatie van de nieuwe organisatie.

Dit fusiedocument heeft als ondertitel meegekregen een citaat van prof. B. Lievegoed: "In de hier vertegenwoordigde conceptie van sociale ontwikkeling gaat het erom dat een sociale organisatie altijd 'op weg' is vanuit een bepaald verleden naar een eigen toekomst."

Juist de beoogde samenwerkingsvorm moet worden gezien in het licht van de zogenaamde Lievegoed-impuls. Centraal hierbij staat dat de vorm ten dienste staat aan de ontwikkeling. En ontwikkeling kan dan breed worden opgevat: ontwikkeling van de cliënten en indirect van de ouders, ontwikkeling van medewerkers en ontwikkeling van de organisatie en maatschappij. Prof. B. Lievegoed maakte het onderscheid tussen 'ontwikkelen' en 'groeien'. In dit vigerende samenwerkingstraject kan gesproken worden over groeien: de bestaande structuur is niet geheel passend bij de huidige dynamiek en context inzake zorg- en dienstverlening aan kinderen, jeugdigen en volwassenen met een ontwikkelingsstoornis. De organisatie ontwikkelt zich dan ook naar een nieuwe vorm. De nieuwe structuur zal eveneens op haar beurt groeien en op termijn ontwikkeling faciliteren.

2. Fusiepartners

2.1 Bronlaak-Heimdal

Bronlaak-Heimdal biedt zorg- en dienstverlening vanuit de antroposofie aan mensen met een ontwikkelingsstoornis in Noordoost- en Zuidoost-Brabant en in Zuid-Limburg.

De kind- en jeugdzorg van Bronlaak-Heimdal bevindt zich met name in Zuidoost-Brabant. Het kinderdienstencentrum in Eindhoven biedt onderdak aan een kinderdagcentrum, ambulante zorg en een polikliniek. Ook is er een woonvoorziening voor kinderen in Nuenen en een logeerkamer in

Veldhoven. Een leer-werkplaats voor jongvolwassenen in Waalre markeert de overgang van jeugd naar volwassenheid.

De volwassenenzorg strekt zich uit over Noordoost- en Zuidoost-Brabant en Zuid-Limburg. mogelijkheden binnen de volwassenenzorg variëren van logeeropvang tot 24-uurszorg, van wonen in dorpsgemeenschap Bronlaak tot wonen in een van de aangrenzende dorpen. En ook van een volledige werkplek in één van de twintig werkgebieden tot stageplaatsen.

In Uden wordt een nieuwe woon- werk- leergemeenschap ontwikkeld met een kinderdagcentrum als onderdeel van een brede school, en kort en langdurend verblijf voor jongeren en volwassenen.

Zowel in de kind- en jeugdzorg als in de volwassenenzorg is er een gevarieerd aanbod van orthopedagogische, gedragswetenschappelijke en therapeutische behandeling en diagnostiek. Ook de ambulante dienstverlening strekt zich uit tot beide sectoren.

Het Kaspar Hauser KursusHuis verzorgt cursussen voor zorgvragers van Bronlaak-Heimdal. 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. In figuur 1 worden de vestigingsplaatsen van de locaties van zowel de kind- en jeugdzorg alsook van de volwassenenzorg weergegeven.

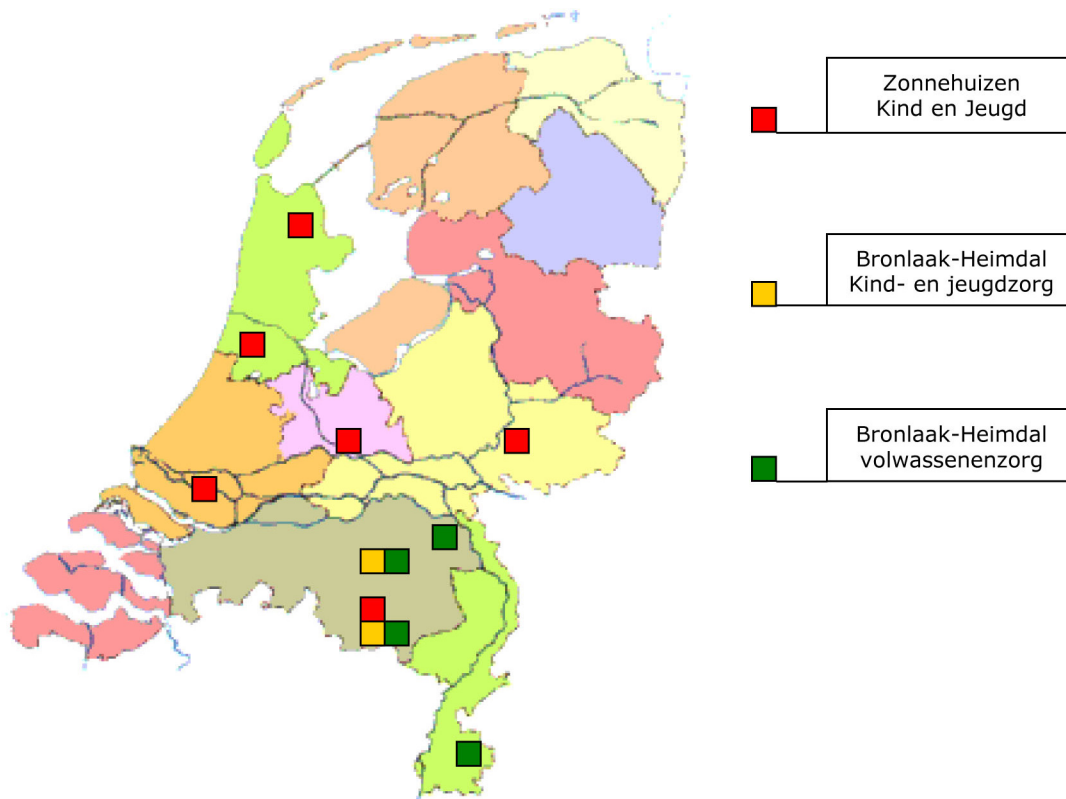
2.2 Zonnehuizen Kind en Jeugd

Zonnehuizen Kind en Jeugd is een intersectoraal landelijk werkende instelling met een specifieke identiteitsgebonden zorgaanbod voor de doelgroep kinderen en jeugd. Zonnehuizen Kind en Jeugd is werkzaam in zowel de sector geestelijke gezondheidszorg, de sector gehandicaptenzorg als in het speciaal onderwijs. 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.

Zonnehuizen Kind en Jeugd heeft verschillende locaties in en rondom Zeist. De poliklinieken bevinden zich verspreid over het land, te weten in Zeist, Zutphen, Den Haag, Amsterdam en Eindhoven. Een kleinschalige behandel-woonvoorziening in Noord-Holland Noord is in ontwikkeling. De vestigingsplaatsen zijn weergegeven in figuur 1.



Figuur 1: Vestigingsplaatsen Bronlaak-Heimdal en Zonnehuizen Kind en Jeugd

3. Argumenten tot fusie

Van oudsher bestaan er goede samenwerkingsrelaties tussen Bronlaak-Heimdal en Zonnehuizen Kind en Jeugd. Beide instellingen werken vanuit eenzelfde impuls en antroposofische inspiratie en streven ernaar alle vragen naar zorg- en dienstverlening passend te beantwoorden. Momenteel wordt door Bronlaak-Heimdal, Zonnehuizen Kind en Jeugd en andere partners intensief samengewerkt in het project 'Investeren in de toekomst', een landelijk project om te komen tot een keten van heilpedagogische zorg. De afgelopen jaren zijn er echter ook op ander terreinen gezamenlijk trajecten op gepakt.

De redenen voor de voorgenomen intensivering van de samenwerking zijn velerlei. Zowel cliëntgerichte, zorginhoudelijke, strategische als bedrijfsmatige motieven spelen een rol. Echter

in al deze motieven staat het belang van continuïteit en kwalitatief goede en doelmatige zorg- en dienstverlening centraal.

De zorgvragen en wensen en behoefte van cliënten zijn aan verandering onderhevig. De complexiteit rond het ondersteunen, begeleiden en behandelen van kinderen, jeugdigen en volwassenen met een ontwikkelingsstoornis neemt zowel in kwantiteit, zorginhoudelijke thematieken, als in dynamiek toe. Dit komt met name naar voren als gevolg van het toenemende aantal psychische en /of gedragstoornissen. Dit vraagt om een integraal en aansluitend zorgaanbod over de grenzen van organisaties heen en gericht op de wensen van de cliënt. Samenwerking is noodzakelijk om de zorgketen te versterken zodat de cliënt op het juiste moment de meest passende zorg kan krijgen. Daarnaast is bundeling van krachten, expertise en systemen nodig om tot verdieping en verbreding van de zorg te komen. Vraagsturing en keuzevrijheid zijn belangrijke aspecten in de huidige zorg- en dienstverlening. De vraag naar antroposofische zorg is groot, zo blijkt uit de wachtlijstgegevens van de beide instellingen. Om voldoende capaciteit te genereren om deze specifieke zorg AWBZ-breed verder te kunnen ontwikkelen en op die wijze aan de vraag te kunnen voldoen wensen zowel Bronlaak-Heimdal als Zonnehuizen Kind en jeugd een grotere schaalomvang en ontwikkelingscapaciteit.

Daarbij doen zich in de zorgsector zich snel voltrekkende veranderingen voor die een rechtstreeks gevolg zijn van een stelselwijziging gericht op de invoering van gereguleerde marktwerking en gereguleerde concurrentie. 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). De zorgconsument speelt in dit stelsel een centrale rol. Hij kan vrij kiezen in een markt van verzekeraars en zorgaanbieders die zich meer dan vroeger inzetten voor een goede verhoudingen tussen prijs en kwaliteit van de geleverde zorg.

De wettelijke eisen die in de veranderende situatie aan zorginstellingen worden gesteld worden steeds complexer. Zowel inhoudelijk als financieel zullen zorginstellingen zich steeds sterker dienen te verantwoorden. De zorgsector verandert meer en meer naar een 'inkoopmarkt' waarin verzekeraars en zorgkantoren op basis van kwaliteit en kosten zorgproducten en arrangementen inkopen. Zorgverzekeraars gaan hun verantwoordelijkheid om binnen beschikbare budgetten de vragen van cliënten en de mogelijkheden van aanbieders op elkaar af te stemmen vormgeven onder meer door strenge contracteisen aan zorgaanbieders te stellen. Nu reeds wordt vanuit de zorgkantoren de vraag gesteld of men als aanbieder werkt volgens een kwaliteitssysteem, toewerkt naar certificering en of de middelen doelmatig en effectief worden aangewend. Voor 2007 is een werkend kwaliteitssysteem nog voldoende, maar in 2008 volgt de eis van certificering als selectie criterium vanuit de zorgkantoren. Deze veranderingen vragen van de zorginstellingen om doelmatige organisaties, met een goed ontwikkelde bedrijfsvoering en goed toegeruste ondersteunende en kwaliteitssystemen.

De stelselwijziging en veranderende krachtsverhoudingen in de zorgsector maken dat er een bepaalde schaalgrootte nodig is om te kunnen innoveren, en als organisatie ook landelijk een strategische positie te verwerven en te behouden. Zowel Bronlaak-Heimdal als Zonnehuizen Kind en Jeugd zijn wat omvang en budget betreft relatief kleine spelers in het zorgveld. Om in de komende jaren te kunnen voldoen aan de veranderende eisen en concurrentieverhoudingen in de

zorgsector en zo hun sterke en specifieke positie te behouden of zelfs verder te kunnen uitbouwen lijkt bundeling van krachten voor beide organisaties dan ook noodzakelijk.

Ook binnen het veld van de antroposofische zorg is sprake van zich voltrekkende veranderingsprocessen. Zo is onlangs zowel het Heilpedagogisch Verbond (HPV) als de Federatie Antroposofische Gezondheidszorg (FAG) opgegaan in de per 1 januari 2007 opgerichte Nederlandse Vereniging Antroposofische Zorgaanbieders (NVAZ). Daarnaast zijn tussen en binnen diverse antroposofische zorginstellingen bestuurlijk-organisatorische en integratieprocessen zichtbaar.

Hetgeen zich voltrekt op maatschappelijk metaniveau, het niveau van zorgverzekeraars en zorgaanbieders, enerzijds en de meer specifieke ontwikkelingen binnen het veld van de antroposofische zorg anderzijds, zijn niet geheel als los van elkaar staande fenomenen te beschouwen. Er is een bepaalde samenhang tussen. Deze samenhang laat zich vertalen in termen van de ontwikkelingsvraag van 'samenwerking in concurrentie'. Deze ontwikkelingsvraag geldt onverkort voor Zonnehuizen Kind en Jeugd en Bronlaak-Heimdal. De raden van bestuur van beide instellingen opteren voor een oplossingsstrategie van genoemde ontwikkelingsvraag in termen van een samenwerkingsstrategie in plaats van een concurrentiestrategie. Daarbij bestaat al een natuurlijke verbinding tussen Zonnehuizen Kind en jeugd en Bronlaak-Heimdal. De sociaaltherapeutische gemeenschap Bronlaak is in 1948 ontstaan als ouderinitiatief als vervolg op de heilpedagogische instelling Zonnehuizen, locatie Veldheim en Stenia. Veel bewoners van Bronlaak kennen Zonnehuizen Kind en Jeugd derhalve van oudsher dan ook van binnenuit.

Naast bovengenoemde overwegingen spelen onverkort de meer algemeen geldende motieven voor samenwerking in het kader van ontwikkeling van meer schaalgrootte. Door de beoogde samenwerking zal de concurrentiepositie van de gezamenlijke partners verbeteren. De positie van beide instellingen wordt versterkt. Er ontstaat een bredere basis voor specialistische kennisontwikkeling en zorginnovatie. Door integratie van de stafcapaciteit zal het innoverende vermogen van beide instellingen toenemen.

Ook beheersmatige motieven spelen een rol. Door samenwerking zullen ondersteunende processen optimaal en efficiënter ingericht kunnen worden. Tevens zal er sprake zijn van risicovermindering door spreiding en verankering van financieringsbronnen.

Het streven is om niet alleen de kwaliteit van zorg maar ook de kwaliteit van het werkklimaat te laten toenemen. Voor medewerkers van Zonnehuizen Kind en Jeugd en Bronlaak-Heimdal zal het loopbaanperspectief toenemen door zorginhoudelijke vernieuwing en meer variatie in cliëntgroep en locatie. Daarbij zullen zorginstellingen, zo ook Bronlaak-Heimdal en Zonnehuizen Kind en Jeugd in de toekomst meer en meer moeten concurreren op de arbeidsmarkt. Dit vraagt een zekere schaalomvang zodat de werkgeversrol met alle faciliteiten optimaal kan worden vervuld.

4. Procesgang fusieonderzoek

De voorbereidingen voor de samenwerking zijn al enige tijd aan de gang. Medio 2006 hebben verkennende gesprekken plaats gevonden tussen de raden van bestuur en managementteams van Bronlaak-Heimdal en Zonnehuizen Kind en Jeugd inzake een mogelijke samenwerking tussen beide instellingen. De wens tot samenwerking kwam voor beide bestuurders voort uit dezelfde

strategische motieven. Zowel klantgerichte, professionele, ideologische als politiek-strategische aspecten waren voor beiden aan de orde.

Begin 2007 is ondersteuning en begeleiding gevraagd bij de oordeelsvorming met betrekking tot de inrichting van het samenwerkingsverband aan een extern organisatie- en adviesbureau ¹. Dit adviesbureau concludeert dat aan de belangrijkste voorwaarden voor verdergaande samenwerking is voldaan: strategisch interessant, ideologisch verwante organisaties, enthousiasme en draagvlak bij belangrijke sleutelpersonen en een duidelijke toegevoegde waarde voor de zorgvrager.

Op basis van deze conclusie en de uitkomsten van verkennende gesprekken hebben bestuurders en raden van toezicht van Zonnehuizen Kind en Jeugd en Bronlaak-Heimdal op 5 maart jongstleden een intentieverklaring ondertekend. Zij verklaarden hiermee om mogelijkheden van verdergaande samenwerking nader te zullen onderzoeken. In het onderzoek zijn een aantal eisen geformuleerd waaraan het nieuwe organisatie-model dient te voldoen. Deze eisen zijn als volgt samen te vatten. De nieuwe organisatievorm:

- leidt tot betere aansluiting bij de belangen van zorgvragers en ouders;
- staat toe dat primaire bedrijfsonderdelen (cure-care-onderwijs-werken) ieder een specifiek karakter houden;
- biedt kansen op het gebied van expertiseontwikkeling ten behoeve van gedifferentieerde en specifieke doelgroepen;
- leidt tot ketenversterking of biedt daartoe goede kansen;
- biedt mogelijkheden voor vergaring, verrijking en verbreding van kennis (in- en extern), inclusief de bijpassende competenties;
- leidt tot een aantrekkelijker werkgeverschap voor medewerkers (sterkere positie op de arbeidsmarkt en een betere mobiliteit);
- leidt tot sterkere positie in het krachtenveld (met name ten opzichte van zorgkantoren);
- biedt goede mogelijkheden voor het aanhaken van nieuwe partners;
- heeft oog voor de identiteit van de afzonderlijke partners;
- leidt tot efficiëntere bedrijfsvoering;
- versterkt positie van de antroposofische zorg in Nederland.

Het onderzoek naar de gewenste samenwerkingsvorm is ter hand genomen volgens een stuurgroep/werkgroepenmodel. Er is een stuurgroep gevormd bestaande uit de twee betrokken bestuurders, voorzitters en twee leden van de raden van Toezicht en een ambtelijk secretaris. Zij zorgden voor de voortgangsbewaking, de aansturing en de rapportage door de werkgroepen.

Voor het uitvoeren van het onderzoek werden een aantal werkgroepen geïnstalleerd, te weten:

- Werkgroep Financial en Control
- Werkgroep Bouw en Onderhoud; Facilitair beheer
- Werkgroep HRM, religie en identiteit
- Werkgroep Kennismanagement en kwaliteit
- Werkgroep Public Relations en naamgeving

In het licht van de gewenste samenwerking is in beide organisaties een due diligence uitgevoerd ². Hierbij is naast het onderzoek naar de financiële risico's, rechten en verplichtingen van de beide partners, onderzoek gedaan naar de risico's bij de integratie van de financiële

¹ Advies is uitgebracht door Rijnconsult Houten.

² De due diligence is uitgevoerd door Dubois & Co, registeraccountants, Amsterdam (juni 2007)

processen en systemen, en naar fiscale aspecten en de gewenste toekomstige juridische structuur.

In eerste instantie is een samenwerkingsverband voorgesteld in termen van concernvorming waarbij Zonnehuizen Kind en Jeugd en Bronlaak-Heimdal een nieuwe rechtspersoon zouden oprichten. Zonnehuizen Kind en Jeugd en Bronlaak-Heimdal zouden als afzonderlijke stichtingen blijven bestaan. De nieuwe rechtspersoon (de moeder) zou optreden als Raad van Bestuur van de oude rechtspersonen (de dochters).

Uitgaande van de ontwerpeisen wensen Bronlaak-Heimdal en Zonnehuizen Kind en Jeugd de ondersteunende diensten vergaand ineen te vlechten. Uit de due diligence is naar voren gekomen dat het vergaand ineenvlechten van de ondersteunende diensten in een concern problemen geeft met de fiscaliteit. Een concern is derhalve niet geschikt om de gewenste samenwerking tussen Bronlaak-Heimdal en Zonnehuizen Kind en Jeugd vorm te geven. Het blijkt, onder meer uit de due diligence, dat een volledige fusie - gefaseerd vormgegeven - de intenties meer recht doet en bovendien geen nadelige gevolgen heeft betreffende de fiscaliteit. Bij een dergelijke fusie kan de eigenheid van de afzonderlijke divisies en sectoren in hun specifieke ontwikkeling bewaard blijven. Uit de due diligence zijn geen feiten aan het licht gekomen die een fusie zouden kunnen belemmeren. Deze bevindingen in ogenschouw nemend hebben de verschillende werkgroepen de mogelijkheden, knelpunten en gewenste aanpassingen betreffende de fusieorganisatie in kaart gebracht.

De cliëntenraad en ondernemingsraad van de organisaties zijn periodiek geïnformeerd over de voortgang en resultaten van het fusieonderzoek.

5. De nieuwe organisatie Zonnehuizen

Na de fusie zullen Bronlaak-Heimdal en Zonnehuizen Kind en Jeugd verder gaan als *Zonnehuizen*. De keuze voor de naam Zonnehuizen voelt voor beide organisaties als passend. Bij beiden is er een natuurlijke verbinding. Dit geldt niet alleen voor Zonnehuizen Kind en Jeugd maar ook voor Bronlaak-Heimdal wiens wortels voor een deel in Zonnehuizen Veldheim Stenia te Zeist liggen.

Zonnehuizen Kind en Jeugd is de afgelopen jaren een traject gegaan om te komen van Zonnehuizen Veldheim Stenia tot Zonnehuizen Kind en Jeugd. Door middel van een weloverwogen PR-campagne met daarbij de invoering van een nieuwe communicatielijn is de naam Zonnehuizen Kind en Jeugd snel ingeburgerd en heeft een loskoppeling van locatienamen reeds plaats gevonden. Dit vormt een belangrijk verschil tussen de namen van Zonnehuizen Kind en Jeugd en Bronlaak-Heimdal. Terwijl Zonnehuizen Kind en Jeugd los staat van locatie-aanduidingen, is Bronlaak-Heimdal als naam een samenvoeging van locatiegebonden namen. Dit terwijl de locaties Bronlaak en Heimdal slechts twee van meerdere onderdelen uit de gehele organisatie Bronlaak-Heimdal zijn. Bronlaak-Heimdal heeft een nadrukkelijke wens om de namen Bronlaak en Heimdal terug te geven aan de betreffende onderdelen.

De nieuwe organisatie krijgt binnen de overkoepelende naam Zonnehuizen een verdeling naar *Zonnehuizen Kind en Jeugd* en *Zonnehuizen Volwassenenzorg*. Dit aansluitend bij het onderscheid in de begeleiding en de kernvisie voor de kinder- en jeugdfase en die voor de volwassen leeftijdsfase, hetgeen kenmerkend is voor de antroposofisch geïnspireerde zorg (heilpedagogie respectievelijk sociaaltherapie; zie onder 5.1: Missie en visie).

De huidige locatienamen zoals bijvoorbeeld Veldheim, Stenia, De Gouw, De Corisberg, Bronlaak of Heimdal blijven in de nieuwe organisatie Zonnehuizen bestaan. In het dagelijks gebruik zal de organisatiename gebruikt worden in wisselende combinatie, met de aanduiding van de doelgroep dan wel de locatiename: bijvoorbeeld 'Zonnehuizen Kind en Jeugd', of 'Zonnehuizen locatie Bronlaak'.

5.1 Missie en visie op zorg- en dienstverlening

De visie, missie, doelen en resultaten van de nieuwe organisatie worden beschouwd als onlosmakelijk met elkaar verbonden aspecten van een dynamische beleidscyclus. Zij beïnvloeden elkaar voortdurend en alle daarmee verbonden elementen zijn zowel afzonderlijk als in gezamenlijkheid continu in beweging.

De visie stoelt op ontwikkelingsgerichte perspectieven voor kind, jeugdige, volwassene, gezin, organisatie en maatschappij en is gebaseerd op de antroposofie. 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. 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. Gelijkwaardigheid vormt de basis: samen op stap, met respect voor elkaar, om zo te zoeken naar de wegen die ontwikkeling mogelijk maken. Daarbij zijn gemeenschapsvorming, interactie tussen juist heel verschillende mensen, en ontwikkeling voor iedereen de belangrijke elementen. In de sociaaltherapie staat daarbij het uitgangspunt werken voor iedere cliënt centraal.

De missie is om de 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. Het doel is om samen met ketenpartners op efficiënte wijze een effectief en vraaggestuurd aanbod te realiseren op het snijvlak van kinder- en jeugdpsychiatrie, gehandicaptenzorg en speciaal onderwijs. Daarbij is het streven een landelijk dekkend zorg- en dienstverleningspakket te ontwikkelen voor mensen die kiezen voor zorgverlening vanuit de antroposofie. Het resultaat waar wij voor staan is dat 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.

In de visie 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 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 klachtgerichte therapievormen.

De fusieorganisatie wil zich in professionele termen ontwikkelen. Grote waarde wordt gehecht aan samenwerking en aan verantwoording nemen en geven. Ons ideaal is om gezamenlijk ons vak te verdiepen, te verbeteren en te verbreiden. Er wordt een uiterste inspanning geleverd om voor de medewerkers een stimulerend klimaat te creëren en de noodzakelijke randvoorwaarden te bieden om dit ideaal te verwezenlijken.

De fusieorganisatie wil zich de komende vier jaar profileren als hét expertisecentrum op het snijvlak van GGZ jeugd, Gehandicaptenzorg voor kinderen, jeugdigen en volwassenen en Speciaal Onderwijs. Een centrum dat zijn expertise ontleend aan de vakkennis, creativiteit en spiritualiteit van haar professionals. Dit wordt bereikt door de integratie tussen de sectoren te optimaliseren, door in high-end zorg nieuwe integrale zorg-behandel-onderwijs- combinaties te ontwikkelen, door het effect van ons zorg-onderwijsaanbod en van de sociaaltherapie te meten, door het bieden van consultatie- en opleidingsmogelijkheden en door participatie in toegepast wetenschappelijk onderzoek in het kader van de ontwikkeling van een expertisecentrum. HKZ-certificering, verdere verbetering van de cliënt- en medewerkertevredenheid en het opleidings- en communicatiebeleid, professionalisering van de ondersteunende diensten, alsmede vergroting van het vermogen zijn noodzakelijk om de gewenste profilering te bewerkstelligen.

5.2 Organisatiestructuur

In deze paragraaf wordt in hoofdlijnen een beeld gegeven van de toekomstige organisatie Zonnehuizen. Er is gekozen voor een organisatiestructuur die de nieuwe stichting in staat stelt om optimaal in te kunnen spelen op toekomstige ontwikkelingen. De organisatiestructuur is erop gericht om de missie van de nieuwe organisatie werkelijkheid te laten worden in de zorg- en dienstverlening aan cliënten en werkgeverschap voor medewerkers. De nieuwe organisatie zal zich richten op het realiseren van een integraal zorgaanbod, het slechten van schotten tussen verschillende vormen van zorg en het op die grensvlakken ontwikkelen van nieuwe zorgvormen. Echter ook versterking van de bestaande zorg en het aangaan van concurrentie met andere zorgaanbieders zal nadrukkelijk centraal staan. In de nieuwe organisatie zal de eigenheid van de afzonderlijke divisies en sectoren in hun specifieke ontwikkeling bewaard blijven waarbij optimaal gebruik gemaakt kan worden van elkaars kennis en expertise.

Bij de concrete invulling van de organisatie zullen de desbetreffende medewerkers van de afdelingen betrokken worden. Na het besluit tot fusie zullen er projectgroepen worden gevormd die op basis van het voorliggende fusiedocument een nadere uitwerking maken waarna het een en ander wordt geïmplementeerd. Het organogram van de fusieorganisatie is schematisch weergegeven in figuur 2.

De organisatie wordt bestuurd via een raad van toezicht-model. In praktijk betekent dit dat het bestuur van de nieuwe organisatie 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. Op die beleidsbepaling wordt toegezien door de Raad van Toezicht.

De Raad van Bestuur zal worden gevormd door de bestuurders van de huidige stichtingen, te weten mevrouw drs. Y.J.M. ten Brummelhuis MSM, en de heer drs. F.J. Broekhuizen MBA. Onverlet de integrale verantwoordelijkheid van beide bestuurders voor het geheel van de

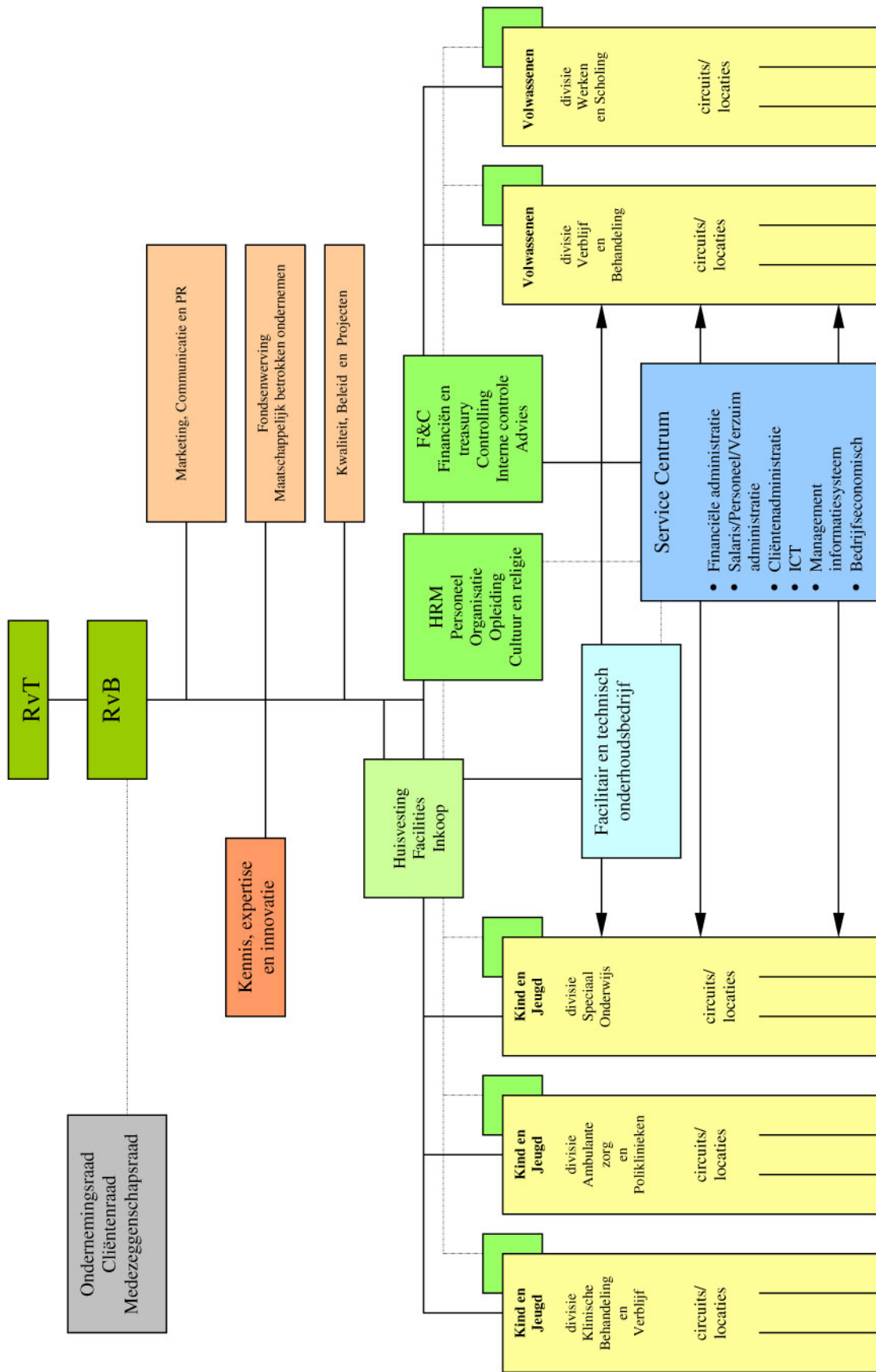
fusieorganisatie, is er daarnaast sprake van een voorlopige toedeling van primaire aandachtsgebieden. Daarbij zal mw. Y. ten Brummelhuis zich met name richten op de beide divisies volwassenenzorg en de aandachtsgebieden Finance & Control (F&C), Huisvesting, Facilities en Inkoop (HFI), en de Cliëntenraad. Voor dhr. F. Broekhuizen zijn dit 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 betreft.

De aansturing van het primaire proces kent een divisionele ordening. Aansluitend bij de visie van de nieuwe organisatie is niet de geografische locatie maar de eigenheid van de zorg- en dienstverlening gespecificeerd naar doelgroep en zorgaanbod richtinggevend voor de segmentatie in divisies. Onderscheiden worden de divisies:

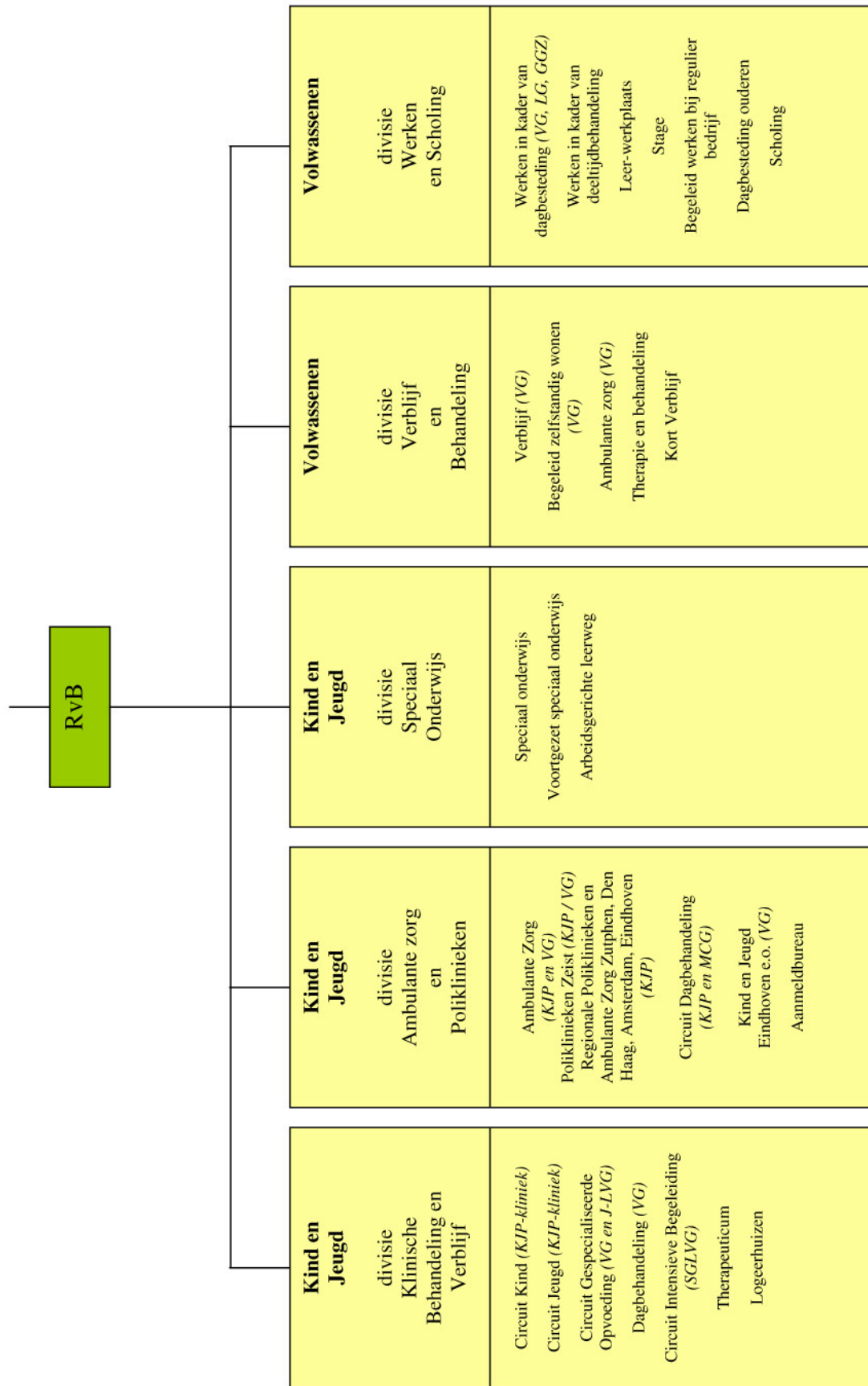
- Kind en Jeugd - Klinische Behandeling en Verblijf
- Kind en Jeugd - Ambulante zorg en Poliklinieken
- Kind en Jeugd - (Voortgezet) speciaal onderwijs
- Volwassenen - Verblijf en Behandeling
- Volwassenen - Werken en Scholing

Deze indeling komt grotendeels overeen met de indeling in divisies en sectoren van de Stichtingen Bronlaak-Heimdal en Zonnehuizen Kind en Jeugd. De huidige sector Kind- en jeugdzorg van Bronlaak-Heimdal zal in beginsel als cluster (kinderdienstencentrum, logeershuis, woonhuis) onderdeel gaan uitmaken van de divisie Kind en Jeugd Ambulante zorg en Poliklinieken. In de verdere ontwikkeling van de fusieorganisatie zal bekeken worden of deze ordening van producten passend is dan wel dat er een verdere differentiatie aangebracht dient te worden. Bij de huidige sector Ontwikkeling, Therapie en Behandeling van Bronlaak-Heimdal zullen de betreffende professionals ten behoeve van de kind en jeugdzorg onderdeel gaan uitmaken van het duale management van het cluster Kind en Jeugd te Eindhoven e.o. binnen de divisie Ambulante zorg en Poliklinieken. De professionals ten behoeve van de volwassenenzorg gaan onderdeel uitmaken van de nieuwe divisie Verblijf en Behandeling van de volwassenenzorg. De huidige sector Wonen en Vrije tijd van Bronlaak-Heimdal zal tevens integraal deel uit gaan maken van de nieuwe divisie Verblijf en Behandeling. Binnen de divisies zal een ordening worden aangebracht in termen van zorg- en behandelcircuits die aansluiten bij de gedefinieerde doelgroepen met specifieke product-marktcombinaties. Deze ordening is weergegeven in figuur 3. De onderscheiden divisies worden nader beschreven in bijlage 1.

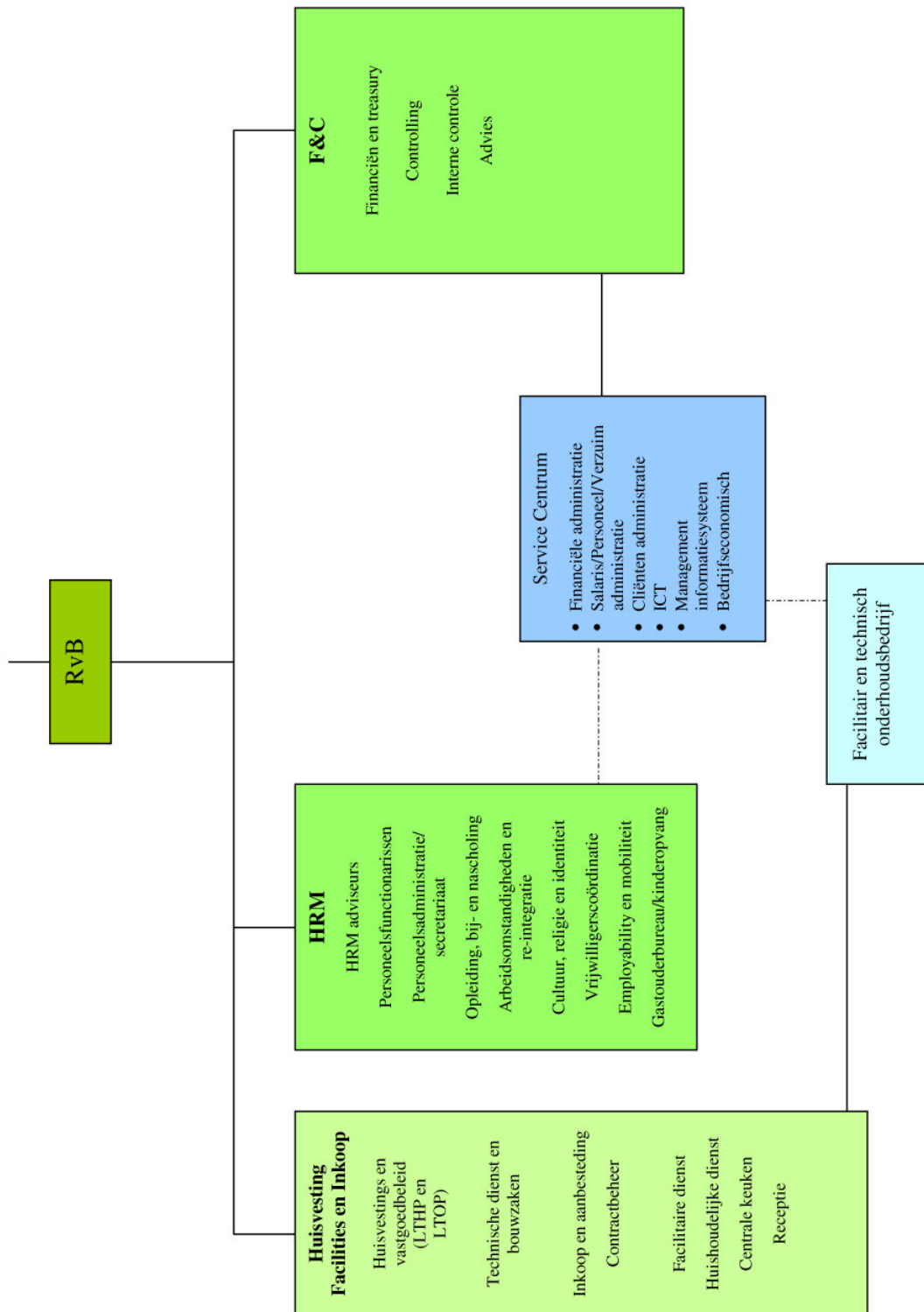
De divisies hebben ieder een divisiedirecteur, die integraal verantwoordelijk is voor het runnen van zijn eigen divisie en daarover verantwoording aflegt aan de Raad van Bestuur. De divisie-directies zijn binnen de strategische kaders beleidsvormend, organisatie ontwikkelend en beleidsuitvoerend bezig ten aanzien van de bedrijfsvoering en directioneel gerelateerde netwerken van hun divisie. Naast de primaire verantwoordelijkheid voor de directievoering van de eigen divisie of sector is er tevens sprake van een medeverantwoordelijkheid voor en bijdrage aan het proces van integraal management van de fusieorganisatie als geheel. Op het niveau van decentraal middenmanagement en op uitvoerend niveau zal sprake zijn van duaal- management gericht op een samenhangende zorginhoudelijk en beheersmatige aansturing van de uitvoerende operationele zorgprocessen, het zogenaamde 'going concern'.



Figuur 2: Fusieorganisatie Zonnehuizen



Figuur 3: Primair proces fusieorganisatie Zonnehuizen



Figuur 4: Ondersteunende diensten fusieorganisatie Zonnehuizen

De divisiedirectie wordt gevormd door de huidige divisiedirecteuren van Zonnehuizen Kind en Jeugd en sectormanagers van Bronlaak-Heimdal, te weten:

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

Het is de verantwoordelijkheid van de Raad van Bestuur en de divisiedirecteuren 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. Aangezien er niet gekozen is voor regionale ordening, maar voor een zorginhoudelijke indeling is de onderlinge afstemming en integraliteit een voorwaarde. Mede vanuit dit belang van integraliteit is gekozen voor de benoeming van divisie-directies met een partiële toedeling van taken, verantwoordelijkheidsgebieden en bevoegdheden en niet voor de benoeming van regionale directies met een volledige autonome portefeuille en verantwoordelijkheid. Het ligt voor de hand dat binnen de divisies de primaire processen hun eigen specifieke ontwikkeling zullen blijven gaan. De verschillende divisies zullen elkaar met name vinden in gezamenlijke nieuwe ontwikkelingen. Hierdoor kan er een integraal zorgaanbod gerealiseerd worden waarbinnen de cliënt op het juiste moment de meest passende zorg krijgt met een groter geografisch bereik.

Daarnaast zal er op ondersteunend niveau sprake zijn van de diensten F&C, HRM en Huisvesting, Facilities en Inkoop. Deze diensten leveren door middel van een Service Centrum en een Facilitair en technisch onderhoudsbureau diensten aan het primaire proces. Een aantal ondersteunende diensten wordt ingebed binnen de divisies van het primaire proces. Dit heeft voordelen in termen van duidelijkheid, overzichtelijkheid en efficiënt opereren. Op dit niveau zal er een dynamisch evenwicht zijn tussen de (integrale) belangen op instellingsniveau en de (gedifferentieerde belangen) op divisieniveau.

De diensten F&C en HRM hebben ieder een stafdirecteur. Het Managementteam van de nieuwe organisatie 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 ontwikkelend 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.

Bovenstaande ontwikkeling in termen van de inrichting van divisiedirecties en integraal management is een uitvloeisel van een binnen Zonnehuizen Kind en Jeugd reeds in begin 2006 ingezet Management Development-traject ³. Dit traject zal verder MT-breed in de fusieorganisatie worden uitgerold en vervolmaakt.

Op strategisch/bestuurlijk niveau is een kennis- en expertisecentrum alsook een stafbureau met een drietal afdelingen gepositioneerd, te weten:

- Marketing, Communicatie en PR,
- Fondsenwerving en Maatschappelijk betrokken ondernemen,
- Kwaliteit, Beleid en Projecten.

5.3 Finance en Control (F&C)

De wens tot samenwerking is met name binnen de dienst F&C al geruime tijd aanwezig. Deze wens en de oprichting van een service centrum komt voort uit een aantal knelpunten en vraagstukken die zowel Zonnehuizen Kind en Jeugd en Bronlaak-Heimdal in de afgelopen jaren hebben ervaren. Dit betreft de volgende punten:

1. Het voormalige SSC Zorgregistratie (een zestal zorgaanbieders binnen het antroposofische werkgebied) is onvoldoende werkzaam gebleken, omdat het te smal was opgezet. De behoefte is om verschillende ICT-systemen steeds meer te integreren. Deze integratie in een 'totaal systeem' zal ook steeds belangrijker worden om beter en efficiënter aan de outputgerichte financiële verantwoordings-eisen van het zorgkantoor te kunnen voldoen.
2. Bronlaak-Heimdal staat voor een investeringsbeslissing wat betreft haar ICT-infrastructuur ⁴.
3. Om de continuïteit van de bedrijfsvoering in de nabije toekomst te kunnen waarborgen ervaren beide instellingen de behoefte aan bundeling van kennis en expertise om aan wettelijke en overige kwaliteitseisen met betrekking tot de administratieve organisatie en interne controle (AO-IC) te kunnen voldoen en zien zij de noodzaak van kostenbesparing door bundeling van functies en gemeenschappelijke inkoop.

De aanleiding om te komen tot samenwerking met betrekking tot financiën, administratieve processen en informatisering zijn benoemd in de doelstellingen voor de nieuwe opzet tot een bundeling in een zogenaamd Shared Service Centre (SSC).

De doelstellingen zijn als volgt gedefinieerd:

- Bundelen van kennis en kunde;
- Innovatie, kwaliteitsverbetering en investeringsruimte;
- Kostenbesparing;
- Continuïteit.

Om tot een gemeenschappelijk SSC te komen is het nuttig om tot management afspraken te komen en deze vast te leggen in een dienstverleningsovereenkomst (Service Level Agreement). Hierin staan meetpunten voor leverancier en afnemer over de te verlenen diensten. Ook zal er afstemming komen op het niveau van centraal en decentraal.

³ Hiertoe is in 2006 een onderzoeksrapport mbt de inrichting van de topstructuur uitgebracht door een extern bureau GITP en zijn in dat kader assessments van de MT-leden in uitvoering genomen en o.a. individuele MBA-opleidingen gestart.

⁴ Inmiddels heeft deze investering plaatsgevonden waarbij rekening is gehouden dat samenwerkingspartners ook gebruik kunnen maken van deze ICT-infrastructuur.

Tussen Zonnehuizen Kind en Jeugd en Bronlaak-Heimdal zijn momenteel al veel overeenkomsten op gebied van de beheerfuncties. Binnen Zonnehuizen Kind en Jeugd is iets meer differentiatie⁵. Samenwerking zal vruchten afwerpen op alle ondersteuningsgebieden. De formatie en de systemen zijn in beeld gebracht. Hierin is goede aansluiting en afstemming mogelijk. De ICT systemen sluiten prima op elkaar aan.

Op strategisch niveau zullen de grote faciliterende processen overkoepelend voor de gehele fusieorganisatie worden ingericht vanuit de dienst F&C. De dienst F&C heeft een stafdirecteur die een evenwaardige positie heeft met de divisiedirecteuren. De positie van stafdirecteur F&C wordt bekleed door dhr. W.G.P.J. Broersen (momenteel controller Zonnehuizen Kind en Jeugd). De stafdirecteur is integraal verantwoordelijk voor het runnen van deze dienst en legt hierover verantwoording af aan de Raad van Bestuur.

Ter ondersteuning van het primaire proces zal op tactisch-operationeel niveau lokale ondersteuning aanwezig zijn vanuit het hiervoor genoemde servicecentrum. Door het serviceverlenende karakter aan de onderscheiden divisies vormt het servicecentrum als het ware het hart van de bedrijfsvoering ten behoeve van de primaire processen. Het servicecentrum vormt een eigen eenheid met een onderscheiden onafhankelijke positie en scheiding tussen afhandeling van ondersteunende taken ten behoeve van de divisies en de beleidsmatige en andere bedrijfsvoering van de gehele organisatie. Het servicecentrum is dienstverlenend aan de divisies en is opgebouwd uit de afdelingen:

- Financiële administratie
- Salaris/Personeel/Verzuim administratie
- Cliënten administratie
- ICT
- Management informatiesysteem
- Bedrijfseconomisch

Het servicecentrum zal bestaan uit de medewerkers van beide organisaties⁶. In de processen inzake het fusieonderzoek is een positieve grondhouding waargenomen bij medewerkers ten aanzien van de voorgenomen samenwerking. Om een eenhoofdige leiding te borgen zal bekeken worden bij wie, per afdeling van het servicecentrum, de leiding komt te liggen. De oriëntatiefase hiervoor is reeds gestart.

Uit de resultaten van de due diligence blijkt dat de huidige ondersteunende automatiseringssystemen van Bronlaak-Heimdal en Zonnehuizen Kind en Jeugd een hoge mate van overeenkomst kennen. Dit betekent dat het traject van synchronisatie wat dit betreft naar verwachting geen grote problemen zal geven. Hetzelfde geldt voor de synchronisatie van werkprocessen. Daarbij zal de AO-IC beschrijving van de processen van Zonnehuizen Kind en Jeugd van toepassing worden voor de hele fusieorganisatie. Gezamenlijk is inmiddels ook een Service Level Agreement (SLA) in ontwikkeling ten behoeve van het servicecentrum. Hierin staat beschreven wat het service centrum kan leveren, en hoe kwalitatief de input dient te zijn door en voor de divisies om de diensten daadwerkelijk te kunnen leveren. De voorbereiding van het

⁵ De volgende afdelingen worden momenteel bij Zonnehuizen Kind en Jeugd onderscheiden: financiële administratie, cliëntenadministratie, salarisadministratie, automatisering en ICT, informatie/bedrijfseconomische zaken, en interne controle. Bij Bronlaak-Heimdal bestaan de afdelingen zorgregistratie, financiële administratie, salarisadministratie, personeelsadministratie en ICT.

⁶ Op dit moment is de formatie als volgt verdeeld: Zonnehuizen Kind en Jeugd 17,3 Fte (23 medewerkers), Bronlaak-Heimdal 9,1 Fte (12 medewerkers).

servicecentrum richt zich op een implementatie vanaf januari 2008 waarbij in ieder geval gestart wordt met de afdeling salarisadministratie en financiële administratie. De voorbereidingen hiertoe zullen in het najaar 2007 voortvarend worden opgepakt.

Naast het operationele proces in het SSC is de stafdirecteur ook verantwoordelijk voor een aantal staffuncties, welke niet binnen dit domein vallen. Dit betreft de volgende onderdelen:

- Financiën en treasury: hieronder valt het liquiditeiten beheer, vermogensbeheer, procuratie en het treasury proces;
- Controlling: het in control zijn van de organisatie, met name op en rond de financiële aspecten;
- Interne controle: Uitvoering van de kaderregeling AWBZ en DBC, materiële controle, handboek AO-IC;
- Advies: deelname diverse stuurgroepen (bouw, divisies, stafdiensten, Raad van Bestuur en Raad van Toezicht), beleid en advies strategische huisvesting.

5.4 Human Resource Management (HRM)

Competentiebeleid zal de kern zijn van het beleid van de dienst HRM. Bij competentie als een persoonskenmerk van de medewerker gaat het om zijn bekwaamheden en vermogens tot presteren (potentieel) in relatie tot zijn hele persoon. En dan gaat het dus om talent, aanleg, ambitie, gerichtheid, innerlijke waarden en normen, levensfase en motieven. In het persoonlijk ontwikkelingsplan zal naast kennis, vaardigheden en gedrag, ruime aandacht besteed worden aan de ontwikkeling van deze persoonskenmerken. Het leveren van een bijdrage aan de kwaliteit van ontwikkeling van de persoon stoelt op onze antroposofische traditie en het begrip 'salutogenese' dat stelt dat een mens over eigen bronnen beschikt, waaraan hij gezondheid ontleent. Dat is op zichzelf niet nieuw voor Bronlaak-Heimdal of Zonnehuizen Kind en Jeugd. Een nieuw accent is dat in de fusieorganisatie die ontwikkeling uitdrukkelijker aan het organisatiebelang wordt gekoppeld. In dat beeld past ook het beleid om mensen in te zetten op plaatsen waar zij voor de organisatie het meeste kunnen betekenen.

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;
- Kinderopvang.

De dienst HRM zal gevormd worden door medewerkers van beide organisaties ⁷.

Met betrekking tot de afdeling P&O wordt een werkverdeling doorgevoerd op basis van aandachtsgebieden en specifieke onderwerpen. Er zijn diverse P&O onderwerpen die specifieke aandacht en expertise vragen. Zo kunnen onder meer genoemd worden competentie-management, opleidingen, vrijwilligersbeleid, stagebeleid, employability, mobiliteit en vrijwilligerscoördinatie. Het toewijzen van dit soort specifieke onderwerpen aan een of enkele medewerkers heeft als voordeel dat niet iedereen binnen de afdeling P&O zich op hetzelfde

⁷ Op dit moment is de formatie als volgt verdeeld: Zonnehuizen Kind en Jeugd 11,1 Fte (13 medewerkers), Bronlaak-Heimdal 6,4 Fte (11 medewerkers).

onderwerp hoeft te scholen. Deze vakinhoudelijke verdeling leidt tot een verdere kennisverdieping en werkt efficiënt binnen de totale organisatie.

Binnen de afdeling P&O wordt een onderscheid gemaakt tussen HRM-adviseurs en personeelsfunctionarissen. De formele doorvoering van dit onderscheid betekent onder andere dat in de taakuitoefening van de HRM-adviseurs ruimte is voor projectmatig werk hetgeen gewenst wordt door de lijnorganisatie. Het operationele personeelswerk zal voor een groot deel uitgevoerd worden door de personeelsfunctionaris.

De stafdirectie van de dienst HRM wordt gevormd door dhr. R. Steen (momenteel hoofd PO&O Zonnehuizen Kind en Jeugd). De stafdirecteur is (integraal) in algemene zin verantwoordelijk voor het functioneren van de dienst HRM en legt verantwoording af aan de Raad van Bestuur. De stafdirecteur geeft hiërarchisch en vakinhoudelijk leiding aan alle afdelingen van deze dienst (i.c. administratie, secretariaat, stafmedewerkers en personeelsadviseurs en functionarissen). De personeelsadviseurs geven ook vakinhoudelijk sturing aan de personeelsfunctionarissen. Er bestaat een directe functionele verbinding tussen de dienst HRM en het Shared Service Centrum (SSC) met name wat betreft de personeelsadministratie.

Zoals eerder vermeld worden thans bij Zonnehuizen Kind en Jeugd een aantal ondersteunende diensten ingebed binnen de divisies van het primaire proces. Ten aanzien van de afdeling P&O gaat dit om HRM adviseurs- en personeelsfunctionarissen. Voor de afdeling P&O is het voordeel van deze toedeling dat de medewerkers hun aandacht niet over meerdere organisatorische eenheden hoeven te verdelen. Deze adviseurs en functionarissen worden daarbij gelieerd aan de divisie-directie, respectievelijk middenmanagement. De HRM adviseurs geven sturing aan de personeelsfunctionarissen. De hiërarchische en vakinhoudelijke sturing van (deze) personeelsfunctionarissen is momenteel voor Bronlaak-Heimdal afwijkend. Nader onderzoek zal duidelijk maken of inbedding binnen de divisies Verblijf en Behandeling en Werken en Scholing gewenst is.

Er is veel operationeel werk binnen de divisies voor de personeelsfunctionaris van de afdeling P&O. In de toekomst zal worden nagegaan welke formatie voor de verschillende divisies toereikend is. Het is verder denkbaar dat de secretariële ondersteuning van de personeelsmedewerkers op termijn ook voor een gedeelte binnen de divisies worden ingebed. Hierbij kan gedacht worden bijvoorbeeld aan de ondersteuning bij werving en selectie van nieuwe medewerkers. Tenslotte neemt zeker in fusieverband het belang van beleidsondersteuning op P&O gebied toe.

Zonnehuizen wil een lerende organisatie zijn. Een organisatie die gebruik maakt van de aanwezige competenties, en die haar medewerkers mogelijkheden biedt tot het verder ontwikkelen van competenties. Het opleiden van medewerkers zowel regulier als aanvullend op basis van antroposofische zienswijzen zal een kernactiviteit zijn waar de organisatie voor staat. De huidige (interne) opleidingen en bij- en nascholingen zullen ten dienste komen voor alle medewerkers van de fusieorganisatie. De scholingsmogelijkheden zullen waar nodig uitgebreid worden.

Het antroposofisch mensbeeld vormt de gemeenschappelijke inspiratiebron binnen de nieuwe organisatie. Vanuit deze inspiratie heeft het vormgeven van het culturele en religieuze leven bijzondere aandacht. Binnen de dienst HRM zijn ook op dit terrein stafmedewerkers werkzaam. Het religieus-culturele leven met o.a. de jaarfeesten, dagopeningen, spreuken e.d. kan en zal per locatie zijn eigen differentiatie behouden. Daarnaast zal gezocht worden op welke wijze de hiermee samenhangende waarden-oriëntaties gekoppeld kunnen worden c.q. vertaald kunnen

worden in eigentijdse vormen en uitingen passend bij de specifieke identiteit en gemeenschapsvorming van de organisatie en de locaties.

5.5 Huisvesting, Faciliteiten en Inkoop

In de fusieorganisatie zijn de aandachtsgebieden van Huisvesting, Faciliteiten en Inkoop (HFI) in een bureau ondergebracht en op centraal niveau onder de Raad van Bestuur gepositioneerd. In de afdeling Huisvesting zijn de functies huisvestingsbeleid, vastgoedbeleid en de daarvan afgeleide lange termijn huisvestingsplan (LTHP) en lange termijn onderhoudsplan (LTOP) gebundeld, omdat bouw en onderhoud in de praktijk als communicerende vaten functioneren die bepalend zijn voor de zogenaamde cost of ownership. Optimaal strategisch vastgoedbeleid is van belang in het komende nieuwe stelsel van financiering van de zorg, met name voor wat betreft de normatieve huisvestingscomponent, waarbij een directe koppeling wordt gemaakt tussen productie en financiering van de huisvesting. Qua ordening zal worden gewerkt met de bestaande projectorganisatiestructuren die reeds bij Bronlaak-Heimdal resp. Zonnehuizen Kind en Jeugd operationeel zijn. Het strategische vastgoedbeleid zal de komende jaren een wezenlijk aandachtsgebied worden voor de totale organisatie, gezien de financiële impact op de bedrijfsvoering. Er zal nader onderzoek plaatsvinden hoe dit aandachtgebied verder kan worden ontwikkeld en kan worden aangestuurd. Daarbij zullen de functies en posities van de steunstichtingen worden betrokken alsmede de inrichting van de externe ondersteuning. De projectorganisatie huisvesting voor wat betreft Bronlaak-Heimdal zal aangestuurd worden door dhr. M. Philippens (momenteel hoofd Bouw en Onderhoud a.i. bij Bronlaak-Heimdal). Voor de projectorganisatie huisvesting Zonnehuizen Kind en Jeugd blijft dhr. J. Sterkenburg, hoofd Technisch beheer en Bouwzaken Zonnehuizen Kind en Jeugd verantwoordelijk. De stafafdeling Huisvesting zal gevormd worden door medewerkers van beide organisaties ⁸.

In de nieuw te ontwikkelen stafafdeling Faciliteiten en Inkoop die zal worden geleid door dhr W. van Buijtene (momenteel facilitair manager Zonnehuizen Kind en Jeugd) zijn de functies facilitaire zaken, inkoop- en aanbestedingsbeleid en contractbeheer gebundeld, omdat deze functies een belangrijke mate van onderlinge afhankelijkheid hebben.

De facilitaire diensten⁹ van de Zonnehuizen Kind en Jeugd zoals onder meer receptiefunctie, schoonmaak algemene ruimten, keuken, linnendienst en de technische dienst zullen worden geïntegreerd tot een afdeling en als serviceverlenende diensten ten behoeve van de divisies ingezet. Bij Bronlaak-Heimdal zijn facilitaire diensten ingericht als werkgebieden waar volwassen mensen met een ontwikkelingsstoornis werken in het kader van dagbesteding en vallen als zodanig onder de divisie Werken en Scholing.

5.6 Kennis, expertise en innovatie

Ter verdieping en verbreding van de zorg en de benodigde specialistische kennis zal een kennis- en expertisecentrum ingericht worden dat ten dienste staat aan de gehele fusieorganisatie. Het kenniscentrum zal op strategisch niveau gepositioneerd worden, maar zal een hechte, intensieve en gedifferentieerde uitwisseling en relatie ontwikkelen met de diverse professionals en medewerkers in de divisies. Het kenniscentrum draagt bij aan de profilering van de nieuwe organisatie als hét expertisecentrum op het snijvlak van GGZ jeugd, Gehandicaptenzorg voor

⁸ Op dit moment is de formatie als volgt verdeeld: Zonnehuizen Kind en Jeugd 12,1 Fte, Bronlaak-Heimdal 4,4 Fte (8 medewerkers).

⁹ De formatie van de facilitaire diensten van Zonnehuizen Kind en Jeugd betreft momenteel 32 Fte.

kinderen, jeugdigen en volwassenen en Speciaal Onderwijs. Een centrum dat zijn expertise ontleend aan de vakkennis, creativiteit en spiritualiteit van haar professionals.

Het op te richten kenniscentrum heeft tot doel 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 belang van kennisbeleid en kennismanagement voor onder meer zorginnovatie en het logistiek doelmatig inrichten van zorgprocessen heeft te maken met de professionalisering van de zorgsector die vanaf de jaren vijftig van de vorige eeuw, en vooral na invoering van de AWBZ, een hoge vlucht heeft genomen. Die ontwikkeling wordt sterk beïnvloed door de wisselwerking tussen drie krachtenvelden: wetenschappelijke ontwikkelingen, maatschappelijke ontwikkelingen, en ontwikkelingen in de organisatie van de zorg.

Door kennismanagement toe te passen kan kennisvergaring gestructureerd worden en kan alle kennis binnen een organisatie gebundeld worden. Kennismanagement leidt niet alleen tot optimalisering van zorg- en dienstverlening maar geeft eveneens een sterkere concurrentiepositie. Kennismanagement kan niet uitsluitend door één bepaalde groep binnen een organisatie gedragen worden. De gehele organisatie is verantwoordelijk voor kennismanagement.

De taken van het kenniscentrum zijn:

- *Kennis verzamelen, verrijken, toegankelijk maken en verspreiden*

Het kenniscentrum heeft tot taak om over de verschillende deelgebieden van de fusieorganisatie kennis te verzamelen en te verrijken. Een belangrijke taak hierbij is het toegankelijk maken en implementeren van kennis. Het gaat hier onder meer om de vertaling van theoretische kennis naar vormen van toepassing in de praktijk. De kennis wordt als het ware teruggegeven aan de zorg. Pas dan wordt bijgedragen aan een optimalisering van de zorg- en dienstverlening.

Het opzetten en onderhouden van een passende kennisinfrastructuur en organiseren van netwerken valt dan ook binnen het taakgebied van het kenniscentrum. Het kenniscentrum zal daarbij een scharnier- en ontwikkelfunctie hebben op het brede terrein van kennisbeleid tussen de interne organisatie enerzijds en (landelijke) expertisecentra in het gedifferentieerde veld van de zorg en het speciaal onderwijs anderzijds.

- *Initiëren en uitvoeren van onderzoek*

In het kader van de vergroting van de resultaatgerichtheid wil de organisatie Zonnehuizen een beter zicht krijgen op het effect van de handelwijze. Het kenniscentrum zal dan ook onderzoek initiëren en uitvoeren naar de effectiviteit van onder meer zorgprogramma's, behandelwijzen en opleidingsprogramma's. Het initiëren van onderzoek zal zich in eerste instantie richten op praktijk onderzoek en toegepast wetenschappelijk onderzoek, mogelijk uitgevoerd in promotieprojecten.

- *Deskundigheidsbevordering en competentieontwikkeling*

Naast het vastleggen van de kennis met behulp van een informatienetwerk dient deze kennis ook ingezet te worden ter deskundigheidsbevordering en competentieontwikkeling van medewerkers. Dit geldt voor alle lagen van de organisatie. Het kenniscentrum dient resultaatgericht te sturen op de ontwikkeling van medewerkers. Het kenniscentrum zal bijdragen aan het bevorderen van opleidingsmogelijkheden voor de verschillende disciplines, alsmede de stagemogelijkheden voor een aantal opleidingen vergroten. Op dit moment beschikt Zonnehuizen kind en jeugd over drie opleidingsplaatsen voor GZ-psychologen. In de toekomst zullen ook opleidingsplaatsen gerealiseerd worden voor artsen die zich specialiseren

in verstandelijke beperkingen (AVG) en voor klinisch psychologen. Tevens zullen zogenaamde keuze-stageplaatsen kinder- en jeugdpsychiatrie voor de kinderpsychiater in opleiding gecreëerd worden. Daarnaast leiden zowel Bronlaak-Heimdal en Zonnehuizen Kind en Jeugd momenteel SPW- en SPH-leerlingen op.

In de uitvoering van kennismanagement is vooral de dialoog die ontstaat tussen de verschillende betrokkenen van groot belang. Zoals al eerder gesteld is kennismanagement iets dat de gehele organisatie aangaat. Alle medewerkers en bij voorkeur ook cliënten en hun ouders/vertegenwoordigers leveren hun bijdrage aan initiatieven op het gebied van kennismanagement.

Er wordt een nieuwe functionaris aangesteld die gepromoveerd is en goed ingevoerd in wetenschappelijke gremia en die de opdracht krijgt het kennis- en expertisecentrum vorm te geven. Op basis van de geformuleerde (onderzoeks)projecten zal formatie worden vrijgemaakt en gebundeld zodat ter zake deskundigen vanuit de organisatie hun bijdrage aan de kennisontwikkeling kunnen leveren.

5.7 Beleidsvorming en beleidsondersteuning

Zowel Bronlaak-Heimdal als Zonnehuizen Kind en Jeugd beschikken over diverse centrale staf c.q. beleidsafdelingen. Deze stafafdelingen worden in de fusieorganisatie als een samengesteld stabfbureau opnieuw gepositioneerd op strategisch/bestuurlijk niveau. Deze staffuncties zullen worden vervuld door de beleidsmedewerkers en staffunctionarissen van Bronlaak-Heimdal en Zonnehuizen kind en Jeugd. Door bundeling van de specifieke kennis en expertise bestaat er een grotere ontwikkelcapaciteit en vermogen. In de komende jaren zal een verdere optimalisering en ontwikkeling van het stabfbureau plaatsvinden. Onderstaand wordt per beoogde afdeling een nadere toelichting gegeven.

Marketing, Communicatie en PR

Basiseis in deze tijd van grote veranderingen in de AWBZ-zorg richting maatschappelijk ondernemerschap is dat een organisatie een anticiperend vermogen heeft; de organisatie moet gevoel voor de markt hebben en een naar buiten gerichte oriëntatie hebben. Door marketing kan een organisatie inzicht verkrijgen in de vragen: '*doen wij de juiste dingen?*' en '*doen we de dingen goed?*'. Het afnemen van zorgdiensten bij één bepaalde zorgaanbieder is niet langer meer vanzelfsprekend. Hoewel de discussie over de vraag of de zorg wel een markt is op dit moment in alle hevigheid wordt gevoerd, is de ontwikkeling niet meer te stoppen.

Als zorginstelling krijgt Zonnehuizen te maken met nieuwe aanbieders, prijsonderhandelingen en grotere keuzemogelijkheden voor de cliënten. Niet alleen cliënten maar ook zorgverzekeraars zullen keuzes maken. Zonnehuizen zal zich moeten bezinnen op wat ze wil en kan bieden en waarin ze zich wil onderscheiden. Het opstellen van een marketingplan dat bijdraagt aan de wezenlijke en structurele informatie naar stakeholders zal een belangrijke aandachtsgebied vormen. Marketing betekent een op de doelgroep afgestemd product op de markt brengen en daaromheen een prijs-, -communicatie en distributiebeleid voeren. Ook de commerciële beslissingen zoals product, prijs, distributie en communicatie dienen goed op elkaar afgestemd te worden, zodat de effecten van de verschillende beslissingen elkaar kunnen versterken.

Communicatie heeft zowel binnen Bronlaak-Heimdal als binnen Zonnehuizen Kind en Jeugd de afgelopen periode bijzondere aandacht gekregen. Binnen Zonnehuizen Kind en Jeugd is in de afgelopen periode het fundament gelegd voor een systematische, consistente en consequente

communicatie. Het is wenselijk het communicatiebeleid van Zonnehuizen Kind en Jeugd en Bronlaak-Heimdal gaandeweg te harmoniseren waarbij het ontwikkelen en communiceren van een organisatie-identiteit (corporate identity) centraal staat. Hierbij dient een verhouding gevonden te worden tussen de gezamenlijke identiteit en de lokale eigenheid.

Onder meer ten gevolge van de veranderingen in het zorgstelsel worden de eisen die aan communicatie gesteld worden steeds zwaarder. Communicatie dient de unieke identiteit van de organisatie binnen het veld helder te tonen. Er zal een communicatieplan opgesteld worden dat een richtlijn biedt bij het maken van de benodigde communicatiemiddelen. Daar waar mogelijk en passend kan Bronlaak-Heimdal aansluiten bij de reeds door Zonnehuizen Kind en Jeugd ontwikkelde communicatielijn. Het logo en huisstijl van Zonnehuizen Kind en Jeugd voldoet en zal ook gehanteerd worden in de nieuwe organisatie. Op basis daarvan zal in dezelfde stijl een logo voor de volwassenenzorg ontwikkeld worden dat een passend geheel zal vormen met het bestaande logo voor Kind en Jeugd en bij zal dragen aan de corporate identity.

De ontwikkeling van een gezamenlijke website zal gebeuren door het uitbouwen van de site van Zonnehuizen Kind en Jeugd. Een gezamenlijke website heeft prioriteit. Dit onder meer daar de site van Bronlaak-Heimdal snel verouderd raakt zowel qua opzet als qua vormgeving.

Naast de externe communicatie zal uiteraard ook de interne communicatie bijzondere aandacht en ontwikkeling krijgen, onder meer door middel van intranet.

Fondsenwerving en Maatschappelijk betrokken ondernemen

Fondsenwerving, sponsoring en het aanvragen van subsidies valt ook onder deze afdeling. De taak van de afdeling is aanvullende geldstromen te creëren. Dit is noodzakelijk gebleken omdat kinderen, jeugdigen en volwassenen met een ontwikkelingsstoornis meer nodig hebben dan primaire zorg en behandeling alleen. De Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten (AWBZ) vergoedt deze kosten, bijvoorbeeld voor speeltoestellen, vakanties, sportieve en culturele activiteiten, niet. Het gaat dus om de randvoorwaardelijke bekostiging van voorzieningen die direct bijdragen aan het welzijn van de cliënten en zeer wenselijk zijn voor een menswaardig bestaan.

Maatschappelijk betrokken ondernemen past onmiskenbaar in een maatschappelijke trend. De overheid doet steeds meer stappen terug in het maatschappelijk verkeer en stimuleert daarbij het bedrijfsleven om deze leemte op te vullen. Het bedrijfsleven ziet het gelukkig ook als haar verantwoordelijkheid hier mede een rol in te vervullen. Een bedrijf dat zich wil inzetten voor het goede doel kan hiervoor meerdere redenen hebben. Het kan voordelen hebben voor de primaire bedrijfsvoering, zoals een goede PR en een grotere werknemersloyaliteit, de aan externe maatschappelijk betrokken bedrijven gerelateerde marketing. Maar veelal wordt er gehandeld vanuit de visie dat een organisatie zichzelf ziet als deelnemer aan het maatschappelijk verkeer, als lid van de gemeenschap en wil daar dus aan bijdragen.

Binnen Zonnehuizen Kind en Jeugd is de afdeling Fondsenwerving en Maatschappelijk betrokken ondernemen de afgelopen jaren sterk ontwikkeld waarbij al veelvuldig additionele geldstromen zijn gegenereerd. Een aanzienlijk aantal bedrijven en organisaties (al dan niet met behulp van intermediären) hebben de weg weten te vinden naar Zonnehuizen Kind en Jeugd. Zo is al vele malen sprake geweest van een win-win situatie voor alle betrokkenen partijen (gever en ontvanger). Het fondsenwervingsbeleid van Zonnehuizen Kind en Jeugd zal richtinggevend zijn voor de afdeling Fondsenwerving en Maatschappelijk betrokken ondernemen van de nieuwe organisatie.

Kwaliteit, Beleid en Projecten

Het algemene kwaliteitsbeleid betreffende de nieuwe fusieorganisatie komt voort uit een expliciete visie op kwaliteit. De definitie die de fusieorganisatie ter zake hanteert, wordt als volgt

geformuleerd: 'inzichtelijk maken wat we doen en waarom we het doen, beoordelen of het werk aan de gestelde normen voldoet, verbeterpunten formuleren, en dat alles documenteren'.

Bovenstaande visie op kwaliteit houdt in dat bij de nieuwe fusieorganisatie kwaliteit een ruimer begrip is dan alleen werken conform de HKZ-normen. Naast de HKZ-normen is ook sprake van andere eisen, die o.a. voortvloeien uit onze specifieke identiteit en uit de kaderregeling AO/IC. Binnen Zonnehuizen Kind en Jeugd is er vanaf 2005 een projectorganisatie Kwaliteit operationeel. Dit project werd extern ondersteund door een adviesbureau. De projectmedewerkers hebben zeer voortvarend gewerkt om gestelde doelen te behalen. Ondermeer is hiertoe een digitaal systeem aangeschaft ten behoeve van het kwaliteitshandboek. Het digitale kwaliteitshandboek 'Zonnekijker' is on-line te raadplegen door alle medewerkers. In mei 2007 is aan Zonnehuizen Kind en Jeugd formeel het HKZ-certificaat uitgereikt voor het voldoen aan zowel het HKZ-certificatieschema GGZ als aan het HKZ-certificatieschema Gehandicaptenzorg.

Certificering is ook voor Bronlaak-Heimdal een van de belangrijke aandachtspunten. In 2006 heeft Bronlaak-Heimdal het belang dat zij aan kwaliteitszorg hecht zichtbaar gemaakt door het aanstellen van een Kwaliteitsfunctionaris op het Bureau Beleidsondersteuning. Sinds medio 2006 werkt deze functionaris aan een Kwaliteitssysteem voor Bronlaak-Heimdal dat voldoet aan de vereisten van het HKZ certificatieschema voor de Gehandicaptenzorg. Betrokkenheid van alle medewerkers wordt gerealiseerd door de kwaliteitsdocumenten in de diverse commissies en werkgroepen vast te stellen, waarna deze door de kwaliteitsfunctionaris in het handboek worden ingevoerd. Volgens planning zal in december 2007 het kwaliteitssysteem gereed zijn voor certificering.

De kwaliteitssystemen van Bronlaak-Heimdal en Zonnehuizen Kind en Jeugd kennen een hoge mate van overeenkomst. Dit betekent dat het traject van ineenvlechten naar verwachting geen wezenlijke problemen zal geven. De invoering van deze systemen voor de gehele fusieorganisatie zal de werkprocessen op systematische wijze ordenen en transparant maken.

Ook ondersteuning van (externe) cliënt- en medewerkertevredenheidsonderzoek behoort tot de taken van de afdeling kwaliteit. De nieuwe organisatie hecht grote waarde aan het tevredenheidsonderzoek dat op enige afstand van de cliënt, de professional en de organisatie wordt verricht en waarbij ook andere kwaliteitszorgaspecten aan de orde komen. Het onderzoek naar de tevredenheid van de cliënt zal in de nieuwe organisatie verder worden toegespitst op de perceptie van de communicatie, de betrokkenheid, de wachttijd, het nakomen van afspraken en de bejegening. Het streven is om binnen vier jaar een score van 90% voldoende (of meer) tevredenheid te behalen.

Naast de cliënttevredenheid is de mate van tevredenheid van de medewerkers een van de belangrijkste relevante graadmeters voor de kwalitatieve ontwikkeling van de nieuwe organisatie. In de komende periode zullen de gevolgen van de fusie op zich onderwerp van onderzoek zijn. In menig beleidsplan valt te lezen dat tevreden medewerkers voor tevreden cliënten zorgen. Het is evident dat betere resultaten voor de cliënt naderbij komen, wanneer behandelaars en begeleiders plezier en tevredenheid aan hun werk ontleen. Een belangrijk doel is om ook op dit punt winst te boeken.

De subafdeling Beleid draagt zorg voor de voorbereiding, ontwikkeling en evaluatie van het beleid van de organisatie door ondersteuning en advisering van de Raad van Bestuur, divisies en afdelingen. Dit betreft onder andere strategieontwikkeling op de verschillende aandachtsgebieden en het coördineren dan wel ondersteunen van de diverse projecten. De afdeling levert een proactieve bijdrage aan een transparante organisatie. In samenwerking met het management-

team formuleert de afdeling het lange- en korte termijn beleid. De afdeling werkt dan ook nauw samen met alle andere afdelingen en divisies van de nieuwe organisatie.

5.8 Medezeggenschap

Medezeggenschap van medewerkers en cliënten wordt vormgegeven in de cliëntenraad, ondernemingsraad en medezeggenschapsraad.

De wijze waarop de cliënt- en oudervertegenwoordiging bij Bronlaak-Heimdal en Zonnehuizen Kind en Jeugd plaatsvindt, toont verschillen mede door de verschillende omvang van de organisaties. De cliëntenraad van Zonnehuizen Kind en Jeugd bestaat uit een Centrale Cliëntenraad (CCR), en decentrale raden welke zijn gesegmenteerd naar de verschillende zorg en behandelcircuits. De cliëntenraad is opgebouwd uit een gemengd model van cliëntgeledingen of cliëntraden en raden van ouders/oudergeledingen c.q. wettelijk vertegenwoordigers. Bronlaak-Heimdal kent één Cliëntenraad, bestaande uit een oudergeleding en een bewonersgeleding. Gezien de schaalomvang van de nieuwe organisatie lijkt het model van Zonnehuizen Kind en Jeugd met een segmentatie naar de verschillende zorg- en behandelcircuits passend voor de nieuwe organisatie. Dit wordt nader overlegd met de diverse cliëntenraden en oudergeledingen van beide organisaties.

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. Nader onderzocht wordt of het model van één ondernemingsraad met onderdeelcommissies passend is. De onderdeelcommissies kunnen met betrekking tot de aangelegenheden van het betreffende onderdeel alle bevoegdheden van de ondernemingsraad uitoefenen, voor zover althans de ondernemingsraad dat niet uitsluit.

De Zonnehuisschool maakt integraal deel uit van de fusieorganisatie, is echter als een zelfstandige divisie ingebed in een context van specifieke financiering, wet- en regelgeving conform het primair onderwijs van het Ministerie Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen, ook waar het de medezeggenschap betreft. De Raad van Bestuur is qualitate qua het zogeheten Bevoegd Gezag van de Zonnehuisschool. De medezeggenschap van zowel de ouders van de leerlingen als van het lerarencollege van de Zonnehuisschool is geregeld via de Medezeggenschapsraad en het medezeggenschapsreglement. Ook hier geldt aldus het principe dat de medezeggenschap de zeggenschap volgt. Dit zal in de nieuwe fusieorganisatie op dezelfde wijze verankerd blijven.

5.9 Organisatieontwikkeling

Na 01-01-2008 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 organisaties Zonnehuizen Kind en Jeugd en Bronlaak-Heimdal zullen in hun huidige vorm overgaan in de nieuwe organisatie Zonnehuizen, waarbij wordt uitgegaan van een stapsgewijze doorontwikkeling van de fusieorganisatie. Het eindmodel gaat uit van een aantal relatief zelfstandige divisies waarbinnen voor gedifferentieerde doelgroepen van cliënten specifiek ontwikkelde primaire processen zich afspelen. Samenwerking zal met name plaats vinden bij nieuwe ontwikkelingen op het snijvlak van kind- en jeugdzorg en volwassenenzorg, verstandelijk gehandicaptenzorg en psychiatrie, maar natuurlijk ook indien ketenversterking vraagt om een dynamische aanpak en afstemming. Vanuit de resultaatverantwoordelijke eenheden zal ten behoeve van nieuwe klantvragen

samengewerkt worden en zullen nieuwe producten ontwikkeld worden. Het zal een dynamisch proces zijn met een levendige uitwisseling van kennis en expertise.

In de nieuwe organisatie Zonnehuizen vindt de samenwerking in eerste aanleg plaats op het gezamenlijke aansturingniveau van Raad van Bestuur en divisie-directieleden en het niveau van de ondersteunende processen en stafdiensten, met een zodanige bundeling van expertise zodat er een hogere mate van ontwikkelcapaciteit wordt gegeneerd ten behoeve van de verdere groei en ontwikkeling van de primaire zorgprocessen en van de organisatie als geheel. Het inrichten van gezamenlijke systemen en ineenvlechten van bedrijfsmatige processen heeft prioriteit om optimaal profijt te hebben van het samengaan en de optimalisering van de interne beheersing te kunnen versnellen, dit met het oog op de verdergaande marktwerking. Ook de medewerkers van de stafdiensten van de oorspronkelijke stichtingen zullen in afstemming de afdelingen van het nieuwe centraal gepositioneerde stafbureau gaan vullen. Wezenlijk bij deze processen is evenwel het gegeven dat 'de winkel open blijft', met andere woorden: gewaakt moet worden dat er verliesprocessen of stagnaties optreden bij de lopende projecten van de oorspronkelijk organisaties.

De primaire processen ontwikkelen zich decentraal en behouden hun eigen herkenbare identiteit. Per fusiedatum zal de sector Kind en jeugdzorg van Bronlaak-Heimdal deel uit maken van de divisie Kind en Jeugd - Ambulante zorg en Poliklinieken van de nieuwe stichting Zonnehuizen. Tevens zal de opsplitsing van de professionals binnen de sector Ontwikkeling, Therapie en Behandeling van Bronlaak-Heimdal zijn beslag krijgen; zij zullen deel uit gaan maken óf van divisie Kind en Jeugd - Ambulante zorg en Poliklinieken, óf van divisie Volwassenen - Verblijf en Behandeling. De trajecten om dit vloeiend te laten verlopen zullen in het najaar 2007 worden voorbereid.

In het najaar van 2007 reeds zal onder aansturing van een gezamenlijk opererende Raad van Bestuur:

- in grote lijnen het strategisch beleid voor 2008 en volgende jaren worden bepaald in afstemming met het gezamenlijke managementteam van Bronlaak-Heimdal en Zonnehuizen Kind en Jeugd;
- de begroting voor 2008 gezamenlijk worden ingericht;
- de productiebesprekingen en productieafspraken voor 2008 gemaakt worden voor de nieuwe stichting Zonnehuizen in afstemming met de onderscheiden zorgkantoren.

Kortom: een groot aantal items zal voortvarend worden opgepakt, opdat optimaal geprofiteerd wordt van het samengaan in deze snelle marktgerichte tijd. Voor een nadere uitwerking van de planmatige aanpak waarmee de organisatieontwikkeling vorm zal krijgen, verwijzen we naar het derde deel van dit fusiedocument.

Gezien de te verwachten hectiek die deze randvoorwaardelijke onderwerpen met zich meebrengen zal ervoor worden gewaakt dat de primaire processen in de uitvoering hier zo min mogelijk hinder van zullen ondervinden. Daarnaast zal het management profijt hebben van geoptimaliseerde managementinformatie en bedrijfsvoeringsprocessen zoals beoogd met het samengaan van de ondersteunende diensten in het Service Centrum.

6. Gevolgen van de fusie en planmatige aanpak

Algemene gevolgen

De fusie zal huidige cliënten van Bronlaak-Heimdal en Zonnehuizen Kind en Jeugd en toekomstige cliënten ten goede komen, doordat de nieuwe organisatie:

- leidt tot betere aansluiting bij de belangen van zorgvragers en ouders;
- toestaat dat primaire bedrijfsonderdelen (cure-care-onderwijs-werken) ieder een specifiek karakter behouden;
- 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 t.o.v. de regionaal geordende zorgkantoren.

Het doel is om (samen met ketenpartners) op efficiënte wijze een effectief en vraaggestuurd aanbod te realiseren op het snijvlak van kinder- en jeugdpsychiatrie, gehandicaptenzorg en speciaal onderwijs. Daarbij is het streven een landelijk dekkend zorg- en dienstverleningspakket te ontwikkelen voor mensen die kiezen voor zorgverlening vanuit de antroposofie. Het resultaat waar wij voor staan is dat 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.

De primaire processen behouden hun gedifferentieerde herkenbare identiteit en ontwikkelen zich decentraal. Door de samenwerking nemen de ontwikkelingskansen toe en zal een versterking van de zorgketen ontstaan waarbinnen de cliënten op het juiste moment de meest passende zorg krijgen. Deze meerwaarde van de fusie zal al spoedig resultaat geven in diverse projecten die momenteel in voorbereiding zijn dan wel gerealiseerd worden. In deze paragraaf worden enkele projecten nader beschreven.

Momenteel ontwikkelt Zonnehuizen Kind en Jeugd op verzoek van en in nauwe afstemming met het zorgkantoor Noord-Holland Noord in de regio West-Friesland een kleinschalige woonvoorziening. Dit ten behoeve van kinderen en jeugdigen met een psychiatrische problematiek al dan niet in combinatie met een licht verstandelijke beperking. Het planidee dat aan deze voorziening ten grondslag ligt is gebaseerd op één van de uitgangspunten in de ketenzorg, namelijk om de trajectbehandeling zoveel mogelijk mee te laten bewegen met de omstandigheden van het kind en of de jeugdigen. Zonnehuizen Kind en Jeugd heeft alle expertise in huis om deze voorziening op kwalitatief hoog niveau gestalte te geven. De fusie met Bronlaak-Heimdal biedt met name ontwikkelingskansen ten aanzien van uitbreiding van de keten naar

jongeren- en volwassenenzorg. De door Bronlaak-Heimdal ontwikkelde trajecten betreffende het 'op eigen benen leren staan' voor (jong)volwassenen zullen een logisch vervolg geven op deze behandel-woonvoorziening. Daarbij is ook de expertise van Bronlaak-Heimdal op het gebied van werken in het kader van dagbesteding bij het realiseren van de gewenste leer-werkplaatsen een welkome aanvulling.

In Zuid-Limburg in het project De Corisberg realiseert Bronlaak-Heimdal momenteel een woon-werkgemeenschap voor volwassenen met een verstandelijke handicap en/of psychiatrische problematiek. De planontwikkeling richt zich primair op de volwassen deelnemers. De vraag naar kind- en jeugdzorg in Zuid-Limburg, met name naar kinder- en jeugdpsychiatrie, is echter groot. De fusie tussen Bronlaak-Heimdal en Zonnehuizen Kind en Jeugd biedt derhalve dan ook een antwoord op de vragen van cliënten uit deze regio.

De behoefte aan uitbreiding van kinder- en jeugdpsychiatrie beperkt zich niet alleen tot Zuid-Limburg maar geldt voor heel Zuid-Nederland. In Zuid-Nederland is buiten de polikliniek in Eindhoven geen aanbod aan antroposofische kinder- en jeugdpsychiatrie. Dit is in schrijnend contrast met de daar aanwezige vraag. Door de fusie tussen beide instellingen kunnen meer cliënten gebruik maken van consultatie en advies van Zonnehuizen Kind en jeugd. Daarbij kan de behandelexpertise van Zonnehuizen Kind en Jeugd ook ingezet worden ten behoeve van de volwassenenzorg.

Een volgend project waar de fusie tussen Bronlaak-Heimdal en Zonnehuizen Kind en Jeugd direct positieve gevolgen heeft is De Ontmoeting. De Ontmoeting behelst de realisatie van een brede school met geïntegreerde zorginstelling te Uden in Noordoost-Brabant. In De Ontmoeting werkt Bronlaak-Heimdal momenteel nauw samen met Vrije basisschool De Zevenster, Peuterspeelzaal 't Kabouterhofje, kinderopvang Kasteel Kiekeboe en de gemeente Uden. In De Ontmoeting worden onderwijs, zorg en welzijn gecombineerd, met als doel om zowel kinderen en (jong)volwassenen zowel zonder als met ontwikkelingsstoornis goede kansen op ontwikkeling te geven. De kerntaak van Bronlaak-Heimdal ligt uiteraard in de zorg. De fusie met Zonnehuizen Kind en Jeugd zal echter de beoogde doelgroep in dit project doen verbreden. In het verleden is Bronlaak-Heimdal meerdere malen de vraag gesteld naar ondersteuning van kinderen met een zorgvraag in het reguliere basisonderwijs. Tot op heden heeft Bronlaak-Heimdal op deze vragen geen antwoord kunnen bieden. De fusie met Zonnehuizen Kind en Jeugd, waar ruime kennis en ervaring is met dit soort vragen, zal een positieve ontwikkeling op dit gebied met zich mee brengen.

Daarbij zijn er niet alleen ontwikkelingskansen in het reguliere basisonderwijs. Bronlaak-Heimdal wenst ook de kwaliteit van het geboden onderwijs op het kinderdagcentrum te vergroten. Dit onder meer door een sterkere inbedding van het therapeutisch onderwijs op het kinderdagcentrum. Hierbij is de expertise van de Zonnehuisschool zeer gewenst. De sector Kind- en jeugdzorg van Bronlaak-Heimdal constateert dat de uitstroom naar (Z)MLK-onderwijs toeneemt. Bronlaak-Heimdal wenst dan ook de capaciteit en kwaliteit van schoolvoorbereidende klassen op het kinderdagcentrum te verhogen. Samenwerking, met name met de Zonnehuisschool, biedt hier mogelijkheden.

Zoals uit de in bijlage 1 gegeven beschrijving van de divisies blijkt, hebben zowel Bronlaak-Heimdal als Zonnehuizen Kind en jeugd aandacht voor de toeleiding van jongeren en jongvolwassenen naar (al dan niet betaald) werk. Bij Bronlaak-Heimdal gebeurt dit via de leer-

werkplaats en begeleid werken, bij Zonnehuizen Kind en Jeugd via de arbeidsgerichte leerweg. Voor beide voorzieningen zijn dit relatief jonge producten. Uitwisseling van kennis en expertise zal leiden tot een optimalisering van de aansluiting van het kinderdagcentrum en speciaal onderwijs op het vervoltraject. Gericht en stapsgewijs, aansluitend bij de individuele zorgvraag, zal worden toegewerkt naar de plaats die de jongere in zijn volwassen leven kan gaan innemen.

Ook op het gebied van ambulante dienstverlening leidt bundeling van krachten tot ontwikkelingskansen voor de zorg. Sinds enkele jaren biedt Bronlaak-Heimdal diverse vormen van ambulante ondersteuning en begeleiding zoals praktische pedagogische gezinsbegeleiding, praktische gezinsondersteuning, ontwikkelingsondersteuning in de thuissituatie en woonbegeleiding.

De afdeling ambulante dienstverlening van Bronlaak-Heimdal is relatief klein. De beoogde aansluiting bij Heliant, de sterk ontwikkelde eenheid ambulante dienstverlening van Zonnehuizen Kind en Jeugd, biedt mogelijkheden om ook in Zuid-Nederland te groeien naar een krachtige en flexibele afdeling die antwoord kan geven op de vragen van ouders en kinderen. Zo zullen onder meer de mogelijkheden op het gebied van inter- en supervisie voor medewerkers toenemen. Dit komt uiteraard direct ten goede aan de kwaliteit van de geboden zorg.

Daarbij beperkt de ambulante dienstverlening van Bronlaak-Heimdal zich niet alleen tot kinderen en jeugdigen. Ook wordt ambulante zorg geboden aan volwassen cliënten. Dit betekent voor Heliant een uitbreiding van de markt.

Zonnehuizen Kind en jeugd biedt zorg en dienstverlening aan kinderen en jeugdigen tot 23 jaar. Wanneer de jeugdige de 23-jarige leeftijd bereikt heeft, is een passend vervoltraject vaak niet aanwezig in de regio. De fusie met Bronlaak-Heimdal biedt mogelijkheden om ook in de regio Utrecht woon-werkgemeenschappen te ontwikkelen voor (jong)volwassenen zodat recht gedaan wordt aan de gewenste ketenzorg. Er zal een lage drempel zijn om van de ene divisie naar de andere te kunnen doorstromen. Een optimale aansluiting van kind- en jeugdzorg op volwassenenzorg is hiervan een logisch vervolg. Bijkomend voordeel hiervan is dat SGLVG-plaatsen op deze wijze behouden blijven binnen de instelling zodat een adequaat antwoord op vragen van cliënten met deze complexe problematiek gewaarborgd blijft.

Personele consequenties

Voor het personeelsbeleid van de nieuwe zorgorganisatie gelden de volgende uitgangspunten. Medewerkers vormen de belangrijkste succesfactor voor de nieuwe organisatie. Wanneer hun mogelijkheden beter benut worden, 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 van beide stichtingen zullen uitgebreid geïnformeerd worden over de fusie en de daarbij behorende organisatieaanpassingen. Alle werknemers gaan per fusiedatum over naar de nieuwe stichting met volledig behoud van rechten.

Het aantal medewerkers van de fusieorganisatie bedraagt per 01-01-2008 ongeveer 1.400 (900 Fte). De fusie zal voor medewerkers overwegend 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. Bijna alle medewerkers behouden hun huidige functie en arbeidsplaats. Bij de staffuncties en ondersteunende diensten

zal een herverdeling van functies plaats vinden 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 bepaalde functionarissen zal de management/leidinggevende taak toenemen dan wel er bij komen.

Er wordt een doorlopend sociaal plan afgesproken met de bonden.

Met betrekking tot de salariscomponent en het FWG-functiegebouw zal op korte termijn niets gewijzigd of gesynchroniseerd hoeven te worden. Beide instellingen doorlopen een FWG-traject of hebben dit reeds doorlopen, waarbij de tot stand gekomen FWG-indelingen gebaseerd zijn op de bestaande functie inhoud. Er is daarbij grofweg sprake van enerzijds volwassenenzorg, Verblijf en Behandeling, en Werken en Scholing, en anderzijds kind- en jeugdzorg, Verblijf en Behandeling. Ten gevolge van de fusie kunnen functies naar elkaar toegroeien of een belangrijke ontwikkeling doormaken. In het laatste geval biedt de van kracht zijnde FWG-herindelingprocedure uitkomst. Daarnaast zal op langere termijn in het verlengde van competentie- en resultaatmanagement het beloningsgebouw opnieuw in ogenschouw genomen worden.

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

Financiële consequenties

De fusie verloopt budgetneutraal. Elke stichting brengt zijn deel van de begroting in, maar gezamenlijk wordt het beter ingevuld. Uit de due diligence, integraal als bijlage toegevoegd bij het fusiedocument, komt naar voren dat de financiële positie van beide organisaties zwak is en dat een samenvoeging op zich hierin ook weinig verandering teweegbrengt. Voor zover er verschillen zijn valt op dat Zonnehuizen Kind en Jeugd in omvang groter is en een wat sterkere vermogenspositie heeft. Daarentegen is de resultaatontwikkeling van Bronlaak-Heimdal enigszins beter te noemen. Bij de beoordeling van de vermogenspositie moet worden bedacht dat bij beide instellingen stille reserves bestaan.

De nieuwe stichting heeft een veelvoud van verschillende toelatingen, en derhalve rekenstaten. Een toelating is de erkenning van de overheid, dat er recht bestaat op financiering vanuit de AWBZ (Algemene Wet Bijzondere Zorgaanspraken) 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 optimaal benutting nastreven van de veelvoud aan toelatingen.

Bronlaak-Heimdal ontvangt momenteel twee aparte regiogebonden rekenstaten van de Nederlandse Zorg Autoriteit (NZa) als instelling voor verstandelijk gehandicaptenzorg, respectievelijk voor Noordoost-Brabant en Zuidoost-Brabant. Zonnehuizen Kind en Jeugd ontvangt eveneens twee rekenstaten. De rekenstaten betreffen respectievelijk de geestelijke gezondheidszorg en verstandelijk gehandicaptenzorg. Dientengevolge zullen na de fusie vier aparte rekenstaten worden afgegeven door de NZa.

Voor 2008 zal er ook mogelijk een rekenstaat komen voor Zuid-Limburg (zorgkantoor CZ) en Noord-Holland Noord (zorgkantoor Univé).

Het aantal toegelaten intramurale plaatsen gehandicaptenzorg bedraagt bij Bronlaak-Heimdal 188 plaatsen. Zonnehuizen Kind en Jeugd heeft 200 toegelaten intramurale plaatsen gehandicaptenzorg, tevens 87 toegelaten bedden kinder- en jeugd psychiatrische (kliniek 77 en logeren 10). Zo wordt de klinische/intramurale capaciteit van de fusieorganisatie 475 plaatsen. Daarboven zijn er 35 deeltijdplaatsen kinder- en jeugdpsychiatrie. Daarbij heeft zowel Bronlaak-

Heimdal als Zonnehuizen Kind en Jeugd toezeggingen van de betreffende zorgkantoren voor groeicapaciteit. In het totaal betreft dit ruim 60 intramurale plaatsen. Hiermee zal de intramurale capaciteit van de fusieorganisatie ruim boven de 500 plaatsen uitgroeien. Een specificatie van de huidige toelatingen alsook de lopende aanvraag en overige ontwikkelingen in dit kader is weergegeven in de bijlage 2 van dit eerste deel van het fusiedocument.

De extramurale zorgproductie betreft voor Bronlaak-Heimdal zowel VG (verstandelijk gehandicapten), LG (lichamelijk gehandicapten) als GGZ productie (kind en jeugd en volwassenen). Zonnehuizen Kind en Jeugd heeft tevens poliklinische verrichtingen GGZ, Behandeling J-LVG en gespecialiseerde Begeleiding/Behandeling GGZ. Bronlaak-Heimdal biedt extramuraal zorg aan 147 cliënten ¹⁰. Het totaal aantal cliënten extramuraal in zorg bij Zonnehuizen Kind en Jeugd betreft 1.694 cliënten ¹¹.

De Zonnehuisschool heeft een erkenning van 346 SO/VSO plaatsen.

Ter afsluiting

Met de fusie zal een organisatie ontstaan met een klinische/intramurale capaciteit van ruim 500 plaatsen; extramurale zorg aan ruim 1.800 cliënten met een totaal van 1.400 medewerkers (900 Fte). De fusieorganisatie 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;
- een opleidings-onderzoeks afdeling met opleiding tot AVG-arts GZ-psychologen, (later: KJ-psychiaters), SPW4 en SPH-stageplaatsen en dergelijke;
- een expertisecentrum op het snijvlak van de GGZ, GHZ en SO;

Gelet op de specifieke aanpak, de opgebouwde expertise en configuratie van toelatingen zal de fusieorganisatie 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.

¹⁰ Per 31-07-2007

¹¹ Per 31-12-2007

Bijlage 1: Divisies Fusieorganisatie

De divisies van de nieuwe organisatie bewegen zich op het snijvlak van GGZ, gehandicaptenzorg en speciaal onderwijs. Aansluitend bij de visie van de nieuwe organisatie is niet de geografische locatie maar de eigenheid van de zorg- en dienstverlening gespecificeerd naar doelgroep en zorgaanbod richtinggevend voor de segmentatie in divisies. Onderscheiden worden de divisies:

1. Kind en Jeugd - Klinische Behandeling en Verblijf;
2. Kind en Jeugd - Ambulante zorg en Poliklinieken;
3. Kind en Jeugd - (Voortgezet) Speciaal Onderwijs;
4. Volwassenen - Verblijf en Behandeling;
5. Volwassenen - Werken en Scholing.

Binnen de divisies is een ordening aangebracht in termen van zorg- en behandelcircuits die aansluiten bij de gedefinieerde doelgroepen met specifieke product-marktcombinaties. Deze ordening is weergegeven in figuur 3 en wordt in deze bijlage nader beschreven.

1. Kind en Jeugd - Klinische Behandeling en Verblijf

De behandeling- en verblijffuncties kinder- en jeugdpsychiatrie en verstandelijk gehandicaptenzorg werken geïntegreerd en zijn ondergebracht in de divisie Klinische Behandeling en Verblijf. Deze divisie is opgebouwd uit een vijftal zorgcircuits, te weten:

1. circuit Klinische Behandeling en Verblijf voor kinderen (< 12 jaar);
2. circuit Klinische Behandeling en Verblijf voor jeugd (> 12 jaar);
3. circuit Intensieve Begeleiding;
4. circuit Gespecialiseerde Opvoeding;
5. circuit Klinische Dagbehandeling (VG).

In de verschillende circuits worden de groepen zo samengesteld dat er eenheid ontstaat in doelgroepen waarbij een lage drempel ontstaat om binnen de circuits door te groeien, bijvoorbeeld van intensieve naar minder intensieve begeleiding. Daarnaast is het mogelijk dat kinderen en jongeren gebruik maken van de expertise van de verschillende circuits. Naast de vijf zorgcircuits maken ook de verschillende logeerhuizen KJP en een therapeuticum deel uit van de divisie Kind en Jeugd - Klinische Behandeling en Verblijf.

1.1 Circuit Klinische Behandeling en Verblijf voor kinderen (< 12 jaar)

In het circuit Klinische Behandeling en Verblijf voor kinderen worden kinderen behandeld met een psychiatrische problematiek in combinatie met zwakbegaafdheid en/of een disharmonisch intelligentieprofiel en/of een licht verstandelijke beperking. Het circuit is voor kinderen in de leeftijd van 4 tot 12 jaar, die vragen om een behandeling buitenshuis. Dat wil zeggen dat kinderen gedurende 24 uur per dag bij Zonnehuizen Kind en Jeugd zijn. In de weekenden en vakanties kunnen de kinderen geregeld naar huis. Er zijn vier behandelgroepen voor intensieve behandeling, een behandelgroep specifiek gericht op weer terug naar huis en twee groepen voor voortgezette behandeling.

1.2 Circuit Klinische Behandeling en Verblijf voor jeugd (> 12 jaar)

Het circuit Klinische Behandeling en Verblijf voor jeugd richt zich op de behandeling en het verblijf van licht verstandelijk gehandicapte (LVG) jeugdigen met een psychiatrische problematiek in de leeftijd van ongeveer twaalf tot en achttien jaar. Er zijn vier intensieve

behandelgroepen en daarnaast twee groepen die zich meer richten op langdurig verblijf. De zes groepen hebben allemaal hun eigen specifieke accent.

1.3 Circuit Intensieve Begeleiding

Het circuit Intensieve Begeleiding (IB) biedt verblijf, begeleiding en behandeling aan kinderen en jongeren met een lichte tot matige verstandelijke beperking gecombineerd met (ernstig) probleemgedrag en/of psychiatrische problematiek. De complexiteit maakt dat zowel ondersteuning, zorg als behandeling nodig is. Het gaat hier om cliënten met een SGLVG-indicatie of een VG-indicatie met de functies langdurig verblijf en behandeling. Het Circuit IB bestaat uit tien woongroepen met cliënten variërend in leeftijd van drie tot achttien jaar.

1.4 Circuit Gespecialiseerde Opvoeding

In het circuit Gespecialiseerde Opvoeding wordt aan kinderen/jeugdigen in de leeftijd van 3 tot 23 jaar met een lichte verstandelijke beperking, die door de complexiteit van hun hulpvraag niet meer thuis kunnen wonen in een veilige woonomgeving optimale ontwikkelingskansen geboden. Het zorgaanbod binnen het circuit gespecialiseerde Opvoeding is zeer divers.

Daar waar mogelijk wordt de voorkeur gegeven aan een ondersteuningsaanbod in een gewone gezinssituatie, de zogenaamde gezinswoonvormen. Hier worden kinderen opgevangen in gezinnen waarvan een van de ouders medewerker is van Zonnehuizen Kind en Jeugd. De medewerker wordt ondersteund door een coördinator en door een gedragskundige.

Daarnaast zijn er verschillende woongroepen gedifferentieerd naar leeftijd en niveau. Zo wordt ook op een boerderij woonzorg geboden aan jeugdigen en jongvolwassenen, die enigszins zelfstandig zijn en ook enige affiniteit hebben met het leven op een boerderij.

Het circuit Gespecialiseerde Opvoeding heeft ook de beschikking over een trainingshuis zelfstandig wonen waar jeugdigen en jongvolwassenen worden voorbereid op het functioneren in kleinere eenheden.

1.5 Circuit Dagbehandeling (VG)

De divisie Kind en Jeugd - Klinische Behandeling en Verblijf heeft ook een dagbehandelingaanbod voor jeugdigen en jongvolwassenen met een verstandelijke handicap. De dagbehandeling biedt plaats aan jongeren tussen de 15 en 21 jaar. Veel van deze jongeren komen uit het speciaal onderwijs (veelal (Z)MLK scholen) en kunnen niet meer goed uit de voeten met het onderwijs-systeem aldaar. In verschillende werkplaatsen op een boerderij krijgen zij zinvolle activiteiten aangeboden. Het gaat daarbij onder meer om het toewerken naar een eigen verhouding tot arbeid en het onder begeleiding nemen van daarbij passende verantwoordelijkheden. Naast het werken in de werkgebieden wordt de jeugdige deelnemers ook onderwijs geboden. In een kleinschalige situatie kunnen jongeren theorie en praktijk leren verbinden.

1.6 Therapeuticum

Het Therapeuticum richt zich op medisch-therapeutische vragen van de klinisch opgenomen kinderen en jongeren, op vragen van cliënten die ambulante begeleid worden, alsmede op vragen van externe cliënten/verwijzers die om verschillende redenen van het aanbod en de expertise gebruik willen maken. Daarnaast biedt het Therapeuticum diensten op het gebied van de huisartsfunctie; medicatieverstrekking; advisering en deskundigheidsbevordering aan medewerkers. Onder het Therapeuticum vallen de (constitutionele) therapeuten en de medische dienst.

1.7 Logeerhuizen

Om het thuisfront én kinderen af en toe te kunnen ontlasten, heeft Zonnehuizen Kind en Jeugd twee logeerhuizen voor kinderen met een psychiatrische problematiek. Zij kunnen daar eens in de vier weken een weekend of een midweek verblijven en in de schoolvakantieperiodes vier midweken. In de logeerhuizen wordt niet behandeld. De logeerhuizen hebben als doelstelling het (tijdelijk) ontlasten van het primaire gezinssysteem. Er wordt, kijkend naar de wensen en de mogelijkheden van de kinderen, een leuk, ontspannend dagprogramma ontwikkeld.

2. Kind en Jeugd - Ambulante zorg en Poliklinieken

De divisie Kind en Jeugd- Ambulante zorg en polikliniek bestaat uit verschillende eenheden te weten:

1. Ambulante Zorg (KJP en VG)
2. Poliklinieken Zeist (KJP / VG)
3. Regionale Poliklinieken en Ambulante Zorg
4. Circuit Dagbehandeling (KJP en MCG)
5. Kind en Jeugd Eindhoven (VG)
6. Aanmeldbureau

2.1 Ambulante zorg (KJP en VG)

De afdeling Ambulante zorg biedt ambulante hulp aan gezinnen met een kind/jongere van nul tot 20 jaar met een verstandelijke beperking en/of een psychiatrische problematiek waarbij sprake is van een herkenbare en duidelijke gezinsbelasting. Er wordt ondersteuning, begeleiding en behandeling geboden vanuit de vraag en behoefte van de ouders. Zo wordt zorg op maat geleverd met het doel het kind thuis te kunnen laten wonen. De hulpvraag van de ouders staat centraal. De hulpvraag kan divers zijn. Het betreft vragen met betrekking tot ontlastende hulp, begeleiding en/of behandeling. Er zijn verschillende hulpverleningsvormen (de zogenaamde Hulp aan Huis modules) zoals onder meer gespecialiseerde individuele ambulante begeleiding van het kind, logeren in een gastgezin, naschoolse opvang, praktisch pedagogische gezinsbegeleiding, en psychosociale hulpverlening.

2.2 Poliklinieken Zeist (KJP / VG)

In Zeist zijn twee poliklinieken gevestigd, één voor KJP en één VG.

De polikliniek KJP staat open voor kinderen en jeugdigen (0-18) bij wie vragen of zorgen rijzen rond de ontwikkeling, Hierbij kan het gaan over (het vermoeden van) psychiatrische problematiek zoals stoornissen in het autistisch spectrum, ADHD, angststoornissen, problemen met hechting, trauma's, rouw en onbegrepen belevissen.

Polikliniek Trialis is een unieke voorziening in de regio Utrecht voor kinderen en (jong)volwassenen met een verstandelijke beperking. Ook richt deze polikliniek zich op ouders/verzorgers van deze kinderen, die met hun vragen bij deze polikliniek terecht kunnen. De beide poliklinieken werken nauw samen.

2.3 Regionale Poliklinieken en Ambulante Zorg

Behalve vanuit de poliklinieken in Zeist wordt ook vanuit vier regionale poliklinieken diagnostiek, advies, consultatie en behandeling aangeboden. De poliklinieken staan open voor vragen van ouders en verzorgers van kinderen en jeugdigen tot achttien jaar met een psychiatrische problematiek, een verstandelijke beperking of een combinatie van beide. Er zijn regionale poliklinieken in Zutphen, Den Haag, Amsterdam en Eindhoven.

2.4 Circuit Dagbehandeling (KJP en MCG)

In de divisie Kind en Jeugd- Ambulante zorg en Poliklinieken is een dagbehandelingcentrum opgenomen voor kinderen met een meervoudig complexe handicap en kinderen met een ernstig verstandelijke handicap. Het centrum biedt zorg en onderwijs aan 5 groepen kinderen en jeugdigen. Vanaf 4 jaar kunnen de kinderen die het dagbehandelingcentrum bezoeken ingeschreven worden in de school van Zonnehuizen Kind en Jeugd. Dit betekent dat zij, geïntegreerd in het dagprogramma en aansluitend bij de ontwikkelingsvraag, een schoolprogramma krijgen aangeboden.

Tevens is er een dagbehandelingscentrum voor kinderen en jeugdigen met psychiatrische problematiek die vanwege deze problematiek stagneren in hun ontwikkeling.

2.5 Kind- en jeugdzorg Eindhoven en omstreken

Met de fusie zal de sector Kind- en jeugdzorg van Bronlaak-Heimdal onderdeel uit gaan maken van deze divisie. Niet alleen de polikliniek maar alle kind- en jeugdzorg in de regio Eindhoven maakt als cluster deel uit van de divisie Kind en Jeugd- Ambulante zorg en Poliklinieken. Dit cluster bestaat uit een kinderdienstencentrum met een polikliniek, een afdeling ambulante dienstverlening en kinderdagcentrum, logeermogelijkheden en een woonhuis.

Het kinderdienstencentrum is in ontwikkeling naar een multifunctioneel expertisecentrum voor kinderen met een ontwikkelingsstoornis. Deze ontwikkeling zal zich de komende jaren voortzetten en zal een positieve impuls krijgen door de komende fusie. Het kinderdagcentrum heeft 5 groepen waarbij de kinderen zoveel mogelijk op basis van hun leeftijd in groepen zijn ingedeeld, niet op basis van de aard of de mate van hun handicap.

Logeeropvang vindt plaats in een logeerhuis alsook in een gastgezin. Het logeerhuis biedt logeeropvang op alle dagen van het jaar. Kinderen kunnen hier logeren, variërend van één of enkele nachten per week tot vakantieopvang.

Tevens is er een kleinschalige woonvoorziening voor kinderen in dit cluster opgenomen. In dit woonhuis wordt woonzorg geboden aan zes kinderen met een verstandelijke of meervoudige handicap.

Daarnaast wordt vanuit het kinderdienstencentrum in Zuidoost-Brabant diverse vormen van ambulante ondersteuning en begeleiding zoals praktische pedagogische gezinsbegeleiding, praktische thuishulp, ontwikkelingsondersteuning in de thuissituatie en woonbegeleiding.

2.6 Aanmeldbureau

Alle aanmeldingen voor de divisie Kind en Jeugd Ambulante zorg en Poliklinieken verlopen via het aanmeldbureau van Zonnehuizen Kind en Jeugd te Zeist. Wat betreft de kind en jeugdzorg in Zuidoost-Brabant zal nader bekeken worden welke aanmeldprocedure geschikt is. In eerste instantie zal het werken met de consultant cliëntenservice gehandhaafd blijven.

3. Kind en Jeugd - (Voortgezet) Speciaal Onderwijs

De Zonnehuisschool heeft een erkenning als ziekenhuisschool. Hier wordt onderwijs geboden aan leerlingen die in Zonnehuizen Kind en Jeugd verblijven. Daarnaast wordt ook onderwijs geboden aan externe thuiswonende leerlingen, die in een aantal gevallen ambulante of poliklinisch begeleid of behandeld worden. De leeftijd van de leerlingen varieert van 4 tot en met 20 jaar.

De klassen zijn relatief klein: 8 tot 12 kinderen in de onderbouw (speciaal onderwijs) en 8 tot 10 kinderen in de bovenbouw (voortgezet speciaal onderwijs).

Naast speciaal en voortgezet speciaal onderwijs wordt een arbeidsgerichte leerweg geboden aan jongeren van 16 tot 23 jaar. Na het algemeen vormend onderwijs in het voortgezet speciaal

onderwijs (VSO) worden de jeugdigen in de arbeidsgerichte leerweg stapsgewijs geleid naar betaald of onbetaald werk. Aansluitend bij de ambitie en de mogelijkheden van elke jeugdige vindt werktraining plaats in simulatie-bedrijven of in stagebedrijfjes.

4. Volwassenen - Verblijf en Behandeling

De volwassenenzorg strekt zich uit over Noordoost- en Zuidoost-Brabant en Zuid-Limburg. Zowel (langdurig) Verblijf, Kort verblijf, Ontwikkeling Therapie en Behandeling, alsook Vrije tijd maken deel uit van deze divisie.

Verblijf

Er wordt woongelegenheid op maat geboden door middel van woongemeenschappen waarbij de woonvormen 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. Sociaal-culturele elementen zijn dagelijks bepalend voor de gemeenschapsvorming. De gemeenschap vormt het gezonde klimaat waarin ieder mens, cliënt en medewerker, zich kan ontplooiën en zich thuis kan voelen. Het verblijf binnen de volwassenenzorg richt zich primair op (jong)volwassenen met een verstandelijke handicap. In de woongroepen wordt zoveel als mogelijk gestreefd naar een heterogene groepsamenstelling. Daar waar nodig wordt zorgdifferentiatie en zorgspecialisatie ingezet. Zo zijn er in de loop der jaren woonvormen ontstaan met een specifieke deskundigheid op het gebied van het ouder worden, de mogelijkheid tot meer zelfstandigheid, psychiatrische- of gedragsproblematiek, autisme en communicatieproblematiek, en meervoudige complex handicap.

Kort verblijf

Naast langdurig verblijf wordt ook kort verblijf (logeeropvang) geboden. Logeeropvang voor (jong)volwassenen richt zich zowel op het ontlasten van de mantelzorg als op de geleidelijke overgang naar het wonen buiten het ouderlijk huis. Hiervoor zijn speciale begeleidingstrajecten gericht op het 'op eigen benen leren staan'.

Ontwikkeling, Therapie en Behandeling

De afdeling Ontwikkeling, Therapie en Behandeling wordt gevormd door de medisch verpleegkundige-, de pedagogisch ondersteunende-, en de therapeutisch ondersteunende dienst. In de volwassenenzorg is een ruim en gevarieerd aanbod van orthopedagogische, gedragswetenschappelijke en therapeutische behandeling en diagnostiek. Dit wordt zowel intramuraal als ambulant aangeboden.

De medisch-therapeutische vragen van intramurale cliënten worden beantwoord vanuit een medisch centrum binnen de voorziening van waaruit diensten geboden worden op het gebied van de huisartsenfunctie, de medicatieverstrekking, en advisering en deskundigheidsbevordering aan medewerkers.

Vrije tijd

Om de individuele en huisoverstijgende invulling van de vrije tijd goed vorm te geven, heeft de divisie Volwassenen - Verblijf en Behandeling een afdeling Vrije tijd. De vrije tijd wordt deels thuis, deels buitenshuis besteed, soms individueel en soms samen met anderen. Er wordt gestreefd om de persoonlijke wensen van zorgvragers zoveel mogelijk te honoreren. Waar mogelijk wordt ondersteund dat zorgvragers zich bij bestaande faciliteiten buiten de woon-werkgemeenschap aansluiten. Waar passende faciliteiten ontbreken, worden binnen de

voorziening mogelijkheden gecreëerd. Er is een rijk aanbod aan onder meer sport- en spelmogelijkheden als sociaal-culturele activiteiten.

5. Volwassenen - Werken en Scholing

Binnen de volwassenenzorg gaat een dragende kracht uit van werken in kader van dagbesteding. Deelname aan het werkleven, inclusief scholing en loopbaanontwikkeling is voor elke zorgvrager vormgegeven. Hierbij wordt een diversiteit aan zorg- en dienstverlening geboden.

Werken in kader van dagbesteding en deeltijdbehandeling

Zowel in Noordoost- en Zuidoost-Brabant en Zuid-Limburg wordt vanuit verschillende werkgemeenschappen zinvol werk geboden aan mensen met een ontwikkelingsstoornis. Voor mensen met een verstandelijke handicap betreft dit werken in het kader van dagbesteding. Voor mensen met psychiatrische problematiek staat de behandelingscomponent meer op de voorgrond en betreft dit werken in het kader van deeltijdbehandeling.

De gemeenschappen hebben vele verschillende werkgebieden. Deze zijn naar de aard van de werkzaamheden verdeeld in drie sectoren, te weten de agrarische en dienstverlenende werkgebieden en de kunstnijverheid. Ieder werkgebied vormt een wereld op zich en biedt talloze mogelijkheden en kwaliteiten. Ook in de werkgebieden wordt zoveel als mogelijk gestreefd naar een heterogene groepssamenstelling.

Leer-werkplaats

Naast werkgebieden voor volwassen deelnemers is er een leer-werkplaats voor jongeren en jongvolwassenen. Hier staat het gevarieerd leren werken en de stap naar een verdere zelfstandigheid centraal. Om de ingroei in het werk zo optimaal mogelijk te laten verlopen worden stagemogelijkheden geboden aan jongeren van het voortgezet speciaal onderwijs.

Dagbesteding voor ouderen

De grotere werkgemeenschap heeft ook een werkgebied dat zich specifiek richt op begeleiding en ondersteuning van de oudere mens met een verstandelijke beperking. De overgang van werkleven naar dagbesteding voor ouderen gaat stapsgewijze. Flexibele deelname aan de oude werkkring blijft mogelijk. De dagbesteding biedt een omgeving die ertoe kan bijdragen dat het werkleven losgelaten wordt. Genieten van de oude dag is een speciale kunst die al doende wordt geleerd.

Begeleid werken

Begeleid werken maakt deel uit van de divisie Volwassenen - Werken en Scholing. Hierbij werken de deelnemers in een regulier bedrijf waarbij vanuit een van de werkgemeenschappen ondersteuning en begeleiding wordt geboden. Middels een intensief begeleidingstraject worden individuele zorgvragers begeleid bij hun vraag naar integratie op de reguliere arbeidsmarkt.

Scholing

Scholing maakt een belangrijk deel uit van het werk. Er is een ruim aanbod aan scholingsmogelijkheden welke worden ontwikkeld en aangeboden vanuit het Kaspar Hauser KursusHuis. Naast cursussen gericht op persoonlijke ontwikkeling en ontwikkeling van vaardigheden zijn er vakgerichte en vrije tijd cursussen. Deze cursussen zijn zowel toegankelijk voor interne als voor externe cliënten.

Bijlage 2: Consequenties voor de budgetten aanvaardbare kosten

Huidige situatie

De stichting Bronlaak-Heimdal heeft op dit moment de volgende toelatingen:

- In de regio Noordoost-Brabant is Bronlaak-Heimdal toegelaten voor de functies persoonlijke verzorging, verpleging, ondersteunende begeleiding, activerende begeleiding, behandeling en verblijf als bedoeld in de artikelen 4, 5, 6, 7, 8 en 9 van het Besluit zorgaanspraken AWBZ. De capaciteit als instelling voor verblijf met behandeling is vastgesteld op 171 plaatsen. De toelating voor verblijf geldt voor verzekerden met een verstandelijke handicap. Van deze plaatsen zijn 29 plaatsen voor sterk gedraggestoorde licht verstandelijk gehandicapten (SGLVG verblijf). Van de 171 verblijfplaatsen zijn 126 plaatsen ondergebracht in een grootschalige woonvoorziening en 45 plaatsen in kleinschalige woonvormen.

Bronlaak-Heimdal heeft in Noordoost-Brabant eveneens productieafspraken voor extramurale GGZ-zorg voor kinderen/jeugdigen en volwassenen, en LG-zorg voor volwassenen.

- In de regio Zuidoost-Brabant is Bronlaak-Heimdal toegelaten voor de functies persoonlijke verzorging, verpleging, ondersteunende begeleiding, activerende begeleiding, behandeling en verblijf als bedoeld in de artikelen 4, 5, 6, 7, 8 en 9 van het Besluit zorgaanspraken AWBZ. De capaciteit als instelling voor verblijf is vastgesteld op 17 plaatsen zonder behandeling voor kinderen. De toelating voor verblijf geldt voor verzekerden met een verstandelijke handicap. Van de 17 verblijfplaatsen zijn 9 plaatsen ondergebracht in een grootschalige woonvoorziening en 8 plaatsen in kleinschalige woonvormen.

Bronlaak-Heimdal heeft in Zuidoost-Brabant eveneens productieafspraken voor extramurale GGZ-zorg voor kinderen/jeugdigen en volwassenen.

Zonnehuizen Kind en Jeugd heeft toelatingen voor de Geestelijke Gezondheidszorg (GGZ), Gehandicaptenzorg(GHZ) en Speciaal Onderwijs, onderverdeeld naar:

- Geestelijke Gezondheidszorg: 51 plaatsen Kind en Jeugd, 12 plaatsen LVG met psychiatrische problematiek en 10 plaatsen logeren. Deze plaatsen worden gerealiseerd op de locatie Veldheim te Zeist. In aanvraag zijn 14 plaatsen Kind en Jeugd welke al wel in productie zijn.
- Gehandicaptenzorg: 140 plaatsen Verstandelijk gehandicapten algemeen, 12 plaatsen LVG met psychiatrische problematiek en 36 plaatsen SGLVG. Dit wordt op diverse locaties gerealiseerd. In aanvraag zijn nog 12 plaatsen LVG met psychiatrische problematiek. Deze zijn reeds in productie genomen.

Lopende aanvragen

Bronlaak-Heimdal

- Bronlaak-Heimdal heeft samen met zorgkantoor Zuid-Limburg een aanvraag ingediend voor toelatingen in de regio Zuid-Limburg voor de functies persoonlijke verzorging, verpleging, ondersteunende begeleiding, activerende begeleiding, behandeling en verblijf als bedoeld in de artikelen 4, 5, 6, 7, 8 en 9 van het Besluit zorgaanspraken AWBZ. De aangevraagde verblijfs capaciteit bedraagt 8 plaatsen. Deze 8 verblijfsplaatsen zullen ondergebracht worden in een kleinschalige woonvoorziening te Kerkrade.
- Voor de regio Noordoost-Brabant heeft Bronlaak-Heimdal samen met zorgkantoor Noordoost-Brabant een aanvraag ingediend voor uitbreiding van de toelating verblijf met 9 plaatsen kort verblijf. Deze 9 plaatsen zullen ondergebracht worden in een grootschalige woonvoorziening in Oploo.

Zonnehuizen Kind en Jeugd

- Zonnehuizen Kind en Jeugd heeft voor de regio Noord-Holland Noord een aanvraag ingediend bij het Zorgkantoor Univé ter grootte van 36 plaatsen (30 plaatsen GGZ-Jeugd en 6 plaatsen Gehandicaptenzorg. Deze aanvraag is door het Zorgkantoor goedgekeurd. Een en ander zal in een samenhangende gedifferentieerde keten van voorzieningen worden vormgegeven. Het betreft hier een polikliniek, ambulante zorg, dagbehandeling, gezinswoonvormen en residentieel verblijf en klinische behandeling.
- Daarnaast heeft Zonnehuizen Kind en Jeugd 16 logeerplaatsen GGZ in aanvraag.

Overige ontwikkelingen

- Stichting Bronlaak-Heimdal is voornemens per 1 januari 2008 de Stichting Elivagar te Roggel over te nemen. Elivagar heeft toelatingen voor de functies persoonlijke verzorging, verpleging, ondersteunende begeleiding, activerende begeleiding en verblijf als bedoeld in de artikelen 4, 5, 6, 7 en 9 van het Besluit zorgaanspraken AWBZ. De capaciteit van Stichting Elivagar als instelling voor verblijf is vastgesteld op 27 plaatsen, welke ondergebracht zijn in kleinschalige woonvoorzieningen.
- In voorbereiding is een aanvraag van Bronlaak-Heimdal voor capaciteitsuitbreiding in regio Noordoost- Brabant te Uden. Het betreft hier en zogenaamde Brede School waarin Bronlaak-Heimdal participeert met een kinderdagcentrum ten behoeve van 14 kindplaatsen. Daarnaast wordt in Uden een woonhuis met 2 x 6 intramurale plaatsen ten behoeve van kinderen, jeugdigen en volwassenen en een logeerhuis met 6 plaatsen ten behoeve van kinderen en jeugdigen aangevraagd.

Samenvattend

De huidige situatie, lopende aanvragen alsook de op handen zijnde ontwikkelingen met betrekking tot de toelatingen kort- en langdurend verblijf van de fusieorganisatie worden weergegeven in de onderstaande tabel.

	Noordoost- Brabant	Zuidoost- Brabant	Zuid- Limburg	Midden- Limburg	Landelijk		Totaal
	VG	VG	VG	VG	VG	GGZ	
Huidige toelatingen en aanvragen al in productie	171	17			200	87	475
Lopende aanvraag toelatingen	9		8		6	46	69
Ontwikkelingen/ aanvraag toelatingen in voorbereiding	18			27			45
Totaal	198	17	8	27	206	133	589

