Zonnehuizen

Jaarverantwoording

2010

Deel I
Maatschappelijk verslag

CONCEPT

Jaarverantwoording 2010

Zonnehuizen

Maatschappelijk verslag

CONCEPT

CONCEPT

Het maatschappelijk verslag maakt onderdeel uit van de jaarverantwoording 2010 van Stichting Zonnehuizen. Zie ook:

- Zonnehuizen, jaarverantwoording 2010, deel 2 jaarrekening
- Zonnehuisschool, jaarverantwoording 2010

November 2011

Zonnehuizen
Utrechtseweg 62, 3704 HE Zeist
info@zonnehuizen.nl
www.zonnehuizen.nl

Inhoudsopgave

1. Uitgangspunten van de verslaggeving 5

2. Profiel van de organisatie 7

2.1 Algemeen 7

2.2 Algemene identificatiegegevens 7

2.3 Structuur van het concern 8

2.4 Kerngegevens 11

2.4.1 Kernactiviteiten en nadere typering 11

2.4.2 Cliënten, capaciteit, productie, personeel en opbrengsten 13

2.4.3 Werkgebieden 13

2.5 Samenwerkingsrelaties 13

3. Bestuur, toezicht, bedrijfsvoering en medezeggenschap 17

3.1 Normen voor goed bestuur 17

3.2 Raad van Bestuur 17

3.3 Toezichthouders 18

3.3.1 Samenstelling 18

3.3.2 Werkwijze 19

3.3.3 Aandachtspunten verslagjaar 2010 21

3.4 Bedrijfsvoering 23

3.5 Cliëntenraad 24

3.5.1 Medezeggenschapsstructuur 24

3.5.2 Ondersteuning cliëntenraden 26

3.5.3 Adviezen cliëntenraden, beleidsissues en besproken onderwerpen 26

3.5.4 Commissie Vertrouwenslieden 27

3.6 Ondernemingsraad 27

3.6.1 Samenstelling 27

3.6.2 Formeel uitgebrachte adviezen 28

3.6.3 Commissie Sociale Begeleiding 29

4. Beleid, inspanningen en prestaties 30

4.1 Missie, visie, doelstelling en meerjarenbeleid 30

4.1.1 Missie, visie en doelstelling 30

4.1.2 Meerjarenbeleid 31

4.2 Algemeen beleid verslagjaar 32

4.2.1 Zonnehuizen Kind en Jeugd 32

4.2.1.1 Eenheid voor Intramurale Voorzieningen 33

4.2.1.2 Eenheid voor Extramurale Zorg en Behandeling 34

4.2.2 Eenheid voor Volwassenenzorg 36

4.2.3 Ondersteunende – en stafdiensten 41

4.2.3.1 Human Resources (HR) 41

4.2.3.2 Finance & Control 41

CONCEPT

4.2.3.3 Huisvesting & Vastgoed 42
4.2.3.4 Facilities & Inkoop 43
4.2.3.5 ICT en Informatiemanagement 44
4.2.3.6 Centrum voor Kennis- en Expertiseontwikkeling 45
4.2.3.7 Civil Society en Communicatie 46
4.2.3.8 Cultuur en Identiteit 48

4.3 Algemeen kwaliteitsbeleid 49

4.4 Kwaliteitsbeleid ten aanzien van patiënten/cliënten 49
4.4.1 Prestatie-indicatoren GGZ 49
4.4.2 Zorginhoudelijke indicatoren VG 50
4.4.3 Cliëntenraadpleging 50
4.4.4 Veiligheid 52
4.4.4.1 Vrijheid en vrijheidsbeperkingen 52
4.4.4.3 Preventie van agressie / Nazorgteam 53
4.4.4.4 Incidenten en bijna-incidenten 54
4.4.4.4 Suïcide en suïcide-preventie 55
4.4.4.5 Algemene veiligheid 55
4.4.5 Klachten 56

4.5 Zonnehuisschool 57

4.6 Kwaliteit ten aanzien van medewerkers 61
4.6.1 Personeelsbeleid 61
4.6.2. Kwaliteit van de arbeid 62
4.6.2.3 Vertrouwenspersoon medewerkers 63

4.7 Samenleving 64

4.8 Financieel beleid 64

CONCEPT

1. Uitgangspunten van de verslaggeving

Voor u ligt deel 1 van de jaarverantwoording 2010 van Stichting Zonnehuizen. In dit eerste deel, het maatschappelijk verslag, wordt een beeld gegeven van de resultaten op zorginhoudelijk gebied alsook van de financieel-economische en organisatieontwikkelings-vraagstukken die in het verslagjaar aan de orde zijn geweest. Het tweede deel van de jaarverantwoording betreft de jaarrekening op concernniveau. Het derde deel heeft specifiek betrekking op de jaarverantwoording van de Zonnehuisschool.

De oplevering van het jaardocument en jaarrekening heeft als gevolg van prioriteitstelling bij de continuïteitsproblematiek van Zonnehuizen grote vertraging opgelopen.

Eind 2010 werd duidelijk dat Stichting Zonnehuizen in ernstige financiële problemen is geraakt. In 2010 is een negatief resultaat van € 18,4 mln. behaald. De eigen vermogenspositie is negatief en de liquiditeitspositie is zeer nijpend.

Als gevolg van de ontstane situatie is de toenmalige bestuurder dhr. F.J. Broekhuizen op 20 april 2011 afgetreden en is een tijdelijk bestuurder benoemd. Kort daarna is het vertrouwen in de toenmalige Raad van Toezicht opgezegd door de Ondernemingsraad en Centrale Cliëntenraad waarna de Raad van Toezicht zich op 16 mei 2011 heeft teruggetrokken. De tijdelijke bestuurder heeft haar functie op hetzelfde moment weer beschikbaar gesteld. Op 16 mei 2011 is een geheel nieuwe Raad van Toezicht van vijf leden aangetreden. Met ingang van 20 juni 2011 is ondergetekende door de Raad van Toezicht aangesteld als tijdelijk bestuurder van Zonnehuizen.

Met nadruk stellen we dat de thans voorliggende versie nog niet door de Bestuurder a.i. is vastgesteld en niet door de Raad van Toezicht is goedgekeurd. Voor de goede orde merk ik op dat de huidige bestuurder a.i. en de huidige toezichthouders niet in het boekjaar 2010 in die hoedanigheid hebben gefunctioneerd. De huidige bestuurder a.i. en Raad van Toezicht nemen nadrukkelijk afstand van het in 2010 gevoerde beleid. Het gevoerde beleid in 2010 en de daaruit voortvloeiende consequenties vallen onder verantwoordelijkheid van de voormalige Raad van Bestuur en Raad van Toezicht van Zonnehuizen waarvan de samenstelling beschreven is het derde hoofdstuk van dit maatschappelijk verslag.

In juni 2010 is een herstelplan (fase 1) opgesteld en in uitvoering genomen. De plannen hebben op hoofdlijnen de goedkeuring kunnen wegdragen en van cliëntenraden en de ondernemingsraad. Tevens is met vakbonden overeenstemming over addenda op het geldende sociaal plan.

In de loop van 2011 is duidelijk geworden dat een zelfstandig voortbestaan van Zonnehuizen niet mogelijk is. Thans wordt met enkele samenwerkingspartners, waaronder een private investeerder, een herstelplan (fase 2) uitgewerkt. Een vereenvoudiging van de bedrijfsvoering en een afslanking van de overhead zijn hiervoor noodzakelijk. Er wordt gewerkt aan de inrichting van een nieuwe private/publieke structuur, waarbij ondermeer een scheiding wordt aangebracht tussen de zorgactiviteiten en het vastgoed.

CONCEPT

De herstelplannen hebben ten doel van Zonnehuizen weer een gezonde, slanke en toonaangevende zorgorganisatie te maken. We hebben geloof in de unieke organisatie die we zijn en zijn vastbesloten om in gezamenlijkheid toe te werken naar een goede afloop.

Charles Laurey
Raad van Bestuur a.i.
November 2011

CONCEPT

2. Profiel van de organisatie

2.1 Algemeen

Zonnehuizen is een landelijk werkende organisatie voor geestelijke gezondheidszorg, gehandicaptenzorg, speciaal onderwijs en voortgezet speciaal onderwijs voor kinderen, jeugdigen en volwassenen. Zonnehuizen werkt vanuit een antroposofische inspiratie en positioneert zich nadrukkelijk op het snijvlak van cure, care, speciaal onderwijs en arbeidsgerichte leerwegen.
Al sinds haar oprichting in 1931 heeft Zonnehuizen de naam een gespecialiseerd en professioneel centrum te zijn met een specifieke expertise, waar cliënten met complexe ontwikkelingsvragen indien nodig ook langdurig behandeld kunnen worden. De antroposofie als inspiratiebron wordt door velen beleefd als ontwikkelingsgericht, open, warm en met hart voor de zorg.
Het is vanuit deze inspiratiebron dat Zonnehuizen zich inzet voor de kinderen, jeugdigen en volwassenen die op de een of andere manier cliënt van Zonnehuizen zijn en daar zorg, behandeling en onderwijs ontvangen in één van de beschikbare voorzieningen. Het resultaat waar Zonnehuizen voor staat 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. Dit is de reden waarom Zonnehuizen de naam heeft dé instelling te zijn voor kinderen en jeugdigen (en hun ouders) die op andere plekken niet verder of langer kunnen worden geholpen alsmede dé instelling voor volwassenen die in hun vervolgtraject dezelfde warme ondersteuning, krachtige begeleiding en positieve ontwikkelingsmogelijkheden geboden worden.
Door fusie en autonome groei is Zonnehuizen anno 2010 een landelijk werkende zorgorganisatie met een brede cliëntengroep en een diversiteit aan zorgproducten, uitgevoerd door zeer gemotiveerde en goed opgeleide beroepskrachten. De financiering van deze zorg geschiedt nagenoeg volledig door de Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten (AWBZ) en de Zorgverzekeringswet (ZVW). Daarnaast wordt het speciaal onderwijs gefinancierd door het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen (primair onderwijs). Zonnehuizen ontplooit geen private activiteiten.

CONCEPT

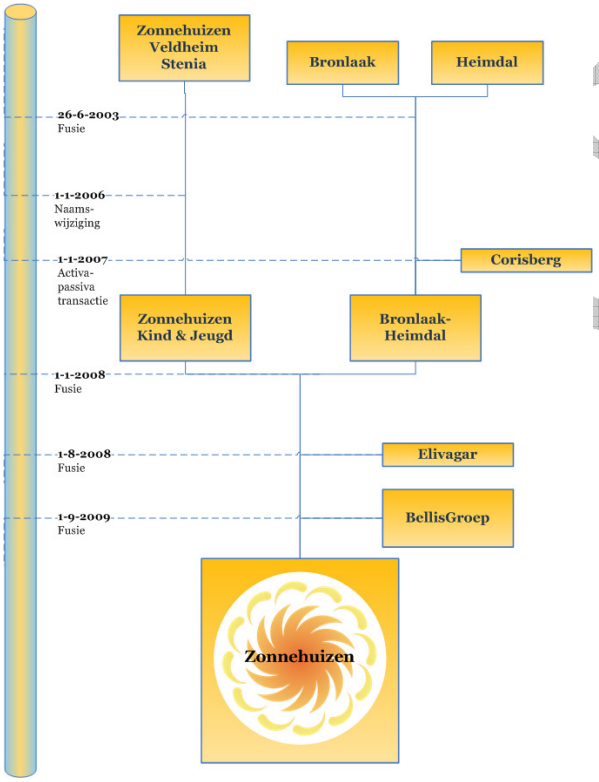
2.2 Algemene identificatiegegevens

Stichting Zonnehuizen	
Adres	Utrechtseweg 69
Postcode	3704 HB
Plaats	Zeist
Telefoonnummer	030-6945300
Identificatienummer Kamer van Koophandel	41178042
E-mailadres	info@zonnehuizen.nl
Internetpagina	www.zonnehuizen.nl

Tabel 1: algemene identificatiegegevens

2.3 Structuur van het concern

De rechtsvorm van Zonnehuizen is een stichtingsvorm. Stichting Zonnehuizen is op 1 januari 2008 ontstaan uit een fusie tussen Stichting Zonnehuizen Kind en Jeugd te Zeist en Stichting Bronlaak-Heimdal te Oploo. Stichting Zonnehuizen Kind en Jeugd stond tot medio 2006 ingeschreven als Stichting Zonnehuizen Veldheim Stenia. Stichting Bronlaak-Heimdal is in 2003 ontstaan uit een fusie tussen Bronlaak en Heimdal. Op 1 januari 2007 heeft Bronlaak-Heimdal door middel van een activa-passiva transactie zorgactiviteiten te Heerlen overgenomen onder de naam De Corisberg.
Per 1 augustus 2008 is met terugwerkende kracht per 1 januari 2008 aan Stichting Zonnehuizen door een fusie toegevoegd de Stichting Elivagar te Roggel en de Stichting Ondersteuning Elivagar, eveneens te Roggel. Op 1 januari 2009 volgde een volledige juridische fusie tussen Stichting Zonnehuizen en Stichting BellisGroep, met Zonnehuizen als verkrijgende stichting waarbij naam noch statuten zijn gewijzigd. De opeenvolging van fusies is schematisch weergegeven in figuur 1.



Figuur 1: Fusieprocessen Zonnehuizen

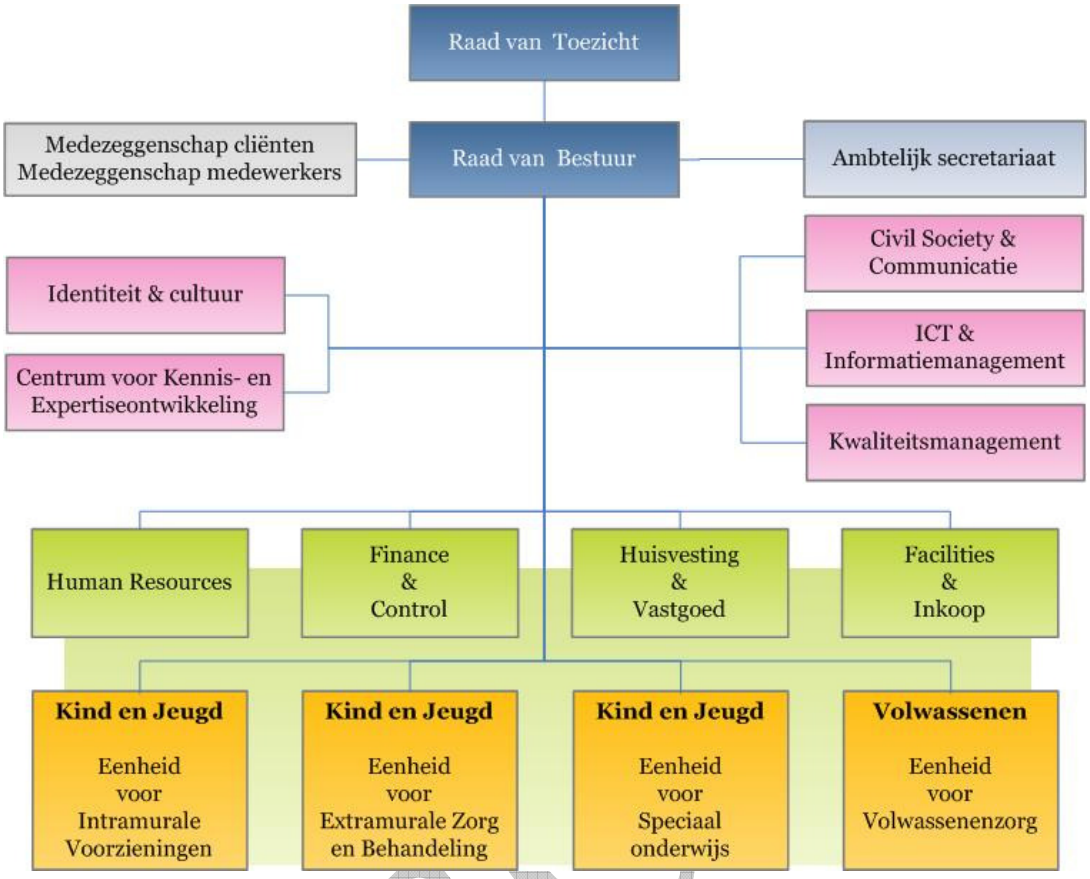
Als resultaat van deze fusies en als resultaat van autonome groei is Zonnehuizen thans uitgegroeid tot een landelijk werkende zorgorganisatie, werkzaam in 7 provincies en met erkenningen in negen WZV-regio's (regio's Wet Ziekenhuis Voorzieningen). In de loop der jaren is zo een pluriform samenwerkingsverband ontstaan dat gebaseerd is op gelijkwaardigheid, op erkenning van en respect voor elkaars specifieke expertise maar ook

met een sterk bewustzijn voor datgene wat onderling bindt en inspireert. Figuur 2 geeft een overzicht van de geografische spreiding van Zonnehuizen.

Figuur 2: Geografisch overzicht Zonnehuizen

Zonnehuizen wordt bestuurd via een Raad van Toezicht-model. In praktijk betekent dit dat het bestuur van Zonnehuizen wordt gevormd door een éénhoofdige Raad van Bestuur, op wiens functioneren toezicht gehouden wordt door een Raad van Toezicht. De taakverdeling tussen Raad van Bestuur en Raad van Toezicht is ingericht conform de zogeheten 'Zorgbrede Governancecode' en de daaruit voortvloeiende aanbevelingen en gebruikelijke regelingen. De Raad van Bestuur draagt de eindverantwoordelijkheid voor de organisatie als geheel en bepaalt het strategische meerjarenbeleid voor de gehele organisatie, dat door de Raad van Toezicht dient te worden goedgekeurd.

De organisatiestructuur van Zonnehuizen in 2010 is weergegeven in figuur 3.



Figuur 3: organogram Zonnehuizen

Medezeggenschap

De medezeggenschapsstructuur is opgebouwd uit drie organen, namelijk de Cliëntenraad, de Ondernemingsraad en de Medezeggenschapsraad.

In de medezeggenschapsstructuur voor cliënten wordt voorzien in een medezeggenschap op drie niveaus, te weten Decentraal Achterbanoverleg binnen de eenheden van Zonnehuizen Kind en Jeugd en Locale Cliëntenraden binnen Zonnehuizen Volwassenen, een Centrale Cliëntenraad Zonnehuizen Kind en Jeugd, een Centrale Cliëntenraad Zonnehuizen Volwassenen alsmede een Collectieve Cliëntenraad Zonnehuizen-in-oprichting. De medezeggenschap is op alle niveaus opgebouwd uit een gemengd model van cliëntgeledingen en oudergeledingen c.q. wettelijk vertegenwoordigers. Nadere informatie met betrekking tot de medezeggenschap wordt beschreven in paragraaf 3.4.

De Ondernemingsraad is centraal georganiseerd en heeft betrekking op de medezeggenschap van medewerkers werkzaam binnen de zorg- en behandelingsafdelingen en staf- en ondersteunde diensten.

De Medezeggenschapsraad functioneert in het kader van de Zonnehuisschool (i.c. de eenheid voor Speciaal Onderwijs) en bestaat uit een oudergeleding en een geleding uit het lerarencollege. Er is sprake van een formeel Medezeggenschapsreglement waarin de medezeggenschap is geregeld tussen de Medezeggenschapsraad en de Raad van Bestuur, welke laatste fungeert als formeel Bevoegd Gezag van de Zonnehuisschool.

2.4 Kerngegevens

2.4.1 Kernactiviteiten en nadere typering

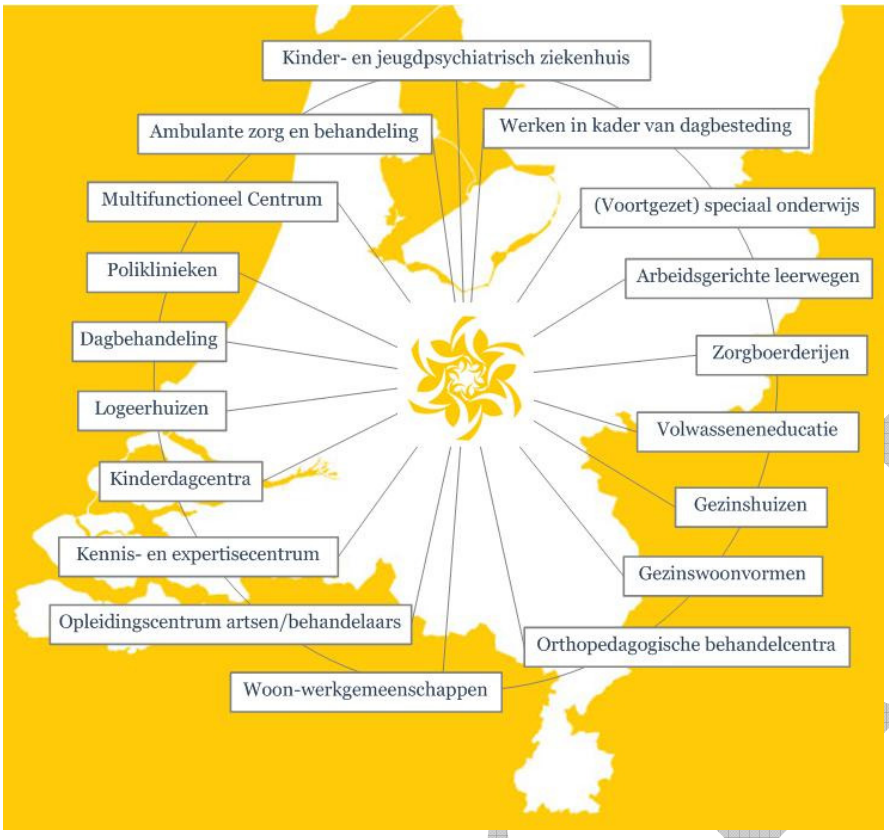
Zonnehuizen is een organisatie voor geestelijke gezondheidszorg, gehandicaptenzorg, speciaal onderwijs en voortgezet speciaal onderwijs met een landelijke dekking voor kinderen, jeugdigen en volwassenen, werkend vanuit een antroposofische inspiratie. Zonnehuizen is qua kernprocessen geordend naar Zonnehuizen Kind en Jeugd en Zonnehuizen Volwassenen. Dit aansluitend bij het onderscheid in de kernvisie tussen begeleiding, behandeling en onderwijs in de kind- en jeugdfase enerzijds en verblijf, werken en scholing in de volwassen leeftijdsfase anderzijds, hetgeen kenmerkend is voor zorg- en dienstverlening geïnspireerd vanuit de antroposofie.

Zonnehuizen Kind en Jeugd beweegt zich op het snijvlak van kinder- en jeugdpsychiatrie, verstandelijk gehandicaptenzorg en speciaal onderwijs. Deze snijvlakpositie maakt het mogelijk om kinderen en jeugdigen met een (licht) verstandelijke beperking en (ernstige) gedragsproblematiek c.q. psychiatrische problematiek te helpen zich te ontwikkelen tot volwaardige, gezonde individuen. Zonnehuizen gaat nadrukkelijk uit van een integrale, systeemgerichte benadering waarvoor specialistische behandeling en zorg in combinatie met het (voortgezet) speciaal onderwijs, zowel in een geïntegreerd als gedifferentieerd pakket van producten kan worden aangeboden. Daarbij wordt niet alleen gekeken naar het kind of de jeugdige zelf, maar ook naar zijn of haar omgeving: de ouders, het gezin en de school. Waar nodig en mogelijk wordt ook in die omgeving van het kind of de jeugdige hulp en ondersteuning geboden.

Zonnehuizen Volwassenen biedt zorg- en dienstverlening aan mensen met een verstandelijke beperking en/of gedragsproblematiek. Alle woon-, werk-, en behandelvormen, zowel voor cliënten met een relatief hoog als voor cliënten met een relatief laag niveau, ontwikkelen zich in de context van woon-werkgemeenschappen. Binnen de volwassenenzorg van Zonnehuizen is een gevarieerd aanbod van orthopedagogische, gedragswetenschappelijke en therapeutische behandeling, diagnostiek en ambulante hulpverlening.

Op basis van de vier officiële toelatingen van respectievelijk een centrum voor GGZ-jeugd, een instelling voor Gehandicaptenzorg met daarbinnen twee Orthopedagogische BehandelCentra (OBC), een landelijk Multifunctioneel Centrum voor jeugdigen met duale problematiek en een school voor speciaal cluster IV onderwijs, heeft Zonnehuizen een specifieke en specialistische organisatorische configuratie. Het aanbod van verschillende, gespecialiseerde vormen van zorg, behandeling en onderwijs is nauw op elkaar aangesloten. Door deze specialismen in een juiste mix aan te bieden kan voor vrijwel elk probleem een unieke invalshoek worden aangeboden. Daarbij kent Zonnehuizen een grote regionale spreiding van noord tot zuid en van oost tot west. De primaire kernprocessen zijn regionaal ingebed en worden vanuit de centrale organisatie optimaal gefaciliteerd. Samen vormen alle voorzieningen een sluitend netwerk. Figuur 4 geeft een indruk van de unieke veelzijdigheid van de organisatie.

CONCEPT



Figuur 4: Productdifferentiatie Zonnehuizen

De kernactiviteiten van Zonnehuizen betreffen een mix van de volgende 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 (GGZ-jeugd en VG), dagklinieken (GGZ-jeugd) en ambulante voorzieningen (GGZ-jeugd en VG) op meerdere locaties;
- een school voor speciaal en voortgezet speciaal onderwijs;
- kinderdagcentra (VG en MCG) op diverse locaties;
- kleinschalige woonvormen op meerdere locaties;
- gezinswoonvormen (kind en jeugd);
- woon- en werkgemeenschappen op meerdere locaties (volwassenen);
- logeerhuizen op meerdere locaties;
- arbeidsgerichte leerwegen en voorzieningen voor arbeidstraining op meerdere locaties;
- zorgboerderijen op meerdere locaties;
- een opleidings-/onderzoeksafdeling met opleiding tot AVG-arts i.o., GZ-psycholoog, psychotherapeut, SPW4, SPH-stageplaatsen en dergelijke;
- een expertisecentrum op het snijvlak van de GGZ-jeugd, GHZ en SO.

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

CONCEPT

2.4.2 Cliënten, capaciteit, productie, personeel en opbrengsten

Zonnehuizen biedt zorg- en dienstverlening aan mensen van alle leeftijden vanuit verschillende locaties verspreid over Nederland. Per ultimo 2010 heeft Zonnehuizen een klinische/intramurale capaciteit van 884 plaatsen, extramurale zorg aan 2688 cliënten met een totaal van 2290 medewerkers (1369,2 Fte). Het exploitatiebudget bedraagt € 89 mln. euro.

2.4.3 Werkgebieden

Zonnehuizen is een landelijk werkende instelling met in 2010 erkenningen in negen WZV-regio's, te weten Utrecht (concessiehouder Agis), Haaglanden (concessiehouder Haaglanden), Noord-Holland Noord (concessiehouder Univé), Apeldoorn, Zutphen e.o. (concessiehouder Agis), Midden-IJssel (concessiehouder Salland), Noord- en Midden-Limburg, Noordoost-Brabant (beide concessiehouder VGZ) , Zuidoost-Brabant en Zuid-Limburg (beide concessiehouder CZ).

2.5 Samenwerkingsrelaties

Zonnehuizen heeft op basis van haar meerdere toelatingen een relatie met een omvangrijk en gedifferentieerd netwerk van samenwerkings- en ketenzorgpartners.
Onderstaand volgt een overzicht van samenwerkingspartners alsmede overleg- en beleids-organen, die betrekking hebben op regionale, bovenregionale en landelijke samenwerking van Zonnehuizen.

Samenwerkingspartners regionaal, bovenregionaal en landelijk

- GGZ Nederland (brancheorganisatie), participatie in het platform GGZ-jeugd
- VGN (brancheorganisatie), participatie in diverse commissies en werkgroepen (zoals de thematische adviescommissie jeugd)
- VBS (Vereniging Bijzondere Scholen), werkgeversvereniging onderwijs
- MEE-vestigingen in regio's waarin Zonnehuizen vertegenwoordigd is
- Bureaus Jeugdzorg in regio's waarin Zonnehuizen vertegenwoordigd is
- VOBC (Vereniging Orthopedagogische Behandelcentra)
- Stichting Landelijk Kenniscentrum LVG
- Stichting CCE-Utrecht, Noord-Holland, Noord-Brabant en Limburg
- Stichting PDO-GGZ Utrecht, in verband met opleidingsplaatsen voor de opleiding tot GZ-psycholoog
- Hogeschool Utrecht
- Netwerk van bedrijven en ondernemersbranche in het kader van Civil Society
- Diverse woningbouwcorporaties in verband met huisvesting bestaande en uitbreidingslocaties
- Nederlandse Vereniging voor Autisme (NVA)
- Arbeidsbureaus in regio's waarin Zonnehuizen vertegenwoordigd is
- LVG-instellingen, Jeugd-GGZ en Jeugdhulpverlening (Stichting Orthopedagogische Leefeenheden, Stichting Kwadrant, Stichting Altrecht, Stichting Meerwijk en Stichting Valkenheide) in het kader van provinciaal intersectoraal project Hulp-aan-Huis
- Stichting Abrona (adolescenten en jeugd LVG-KJP)

CONCEPT

- Stichting Altrecht (kinder- en jeugdpsychiatrie) en UMCU in het kader van afstemming KJP-LVG
- Stichting Symfora Groep (kinder- en jeugdpsychiatrie) in het kader van afstemming in de zogeheten Supraregio B
- Samenwerkingsovereenkomst met 's Heerenloo Kwadrant en 's Heerenloo Midden Nederland voor de regio Zutphen en Apeldoorn met betrekking tot de doelgroep LVG-jeugdigen met psychiatrische problematiek in het kader van gezamenlijke en complementaire ontwikkeling en implementatie van ambulante zorgproducten
- Stichting Leendert Meeshuis, Stichting Valckenbosch en Stichting Lievegoed Zorggroep in het kader van de catering van biologische (biologisch dynamische) voeding
- REC Federatie Cluster IV onderwijs Regionaal Expertisecentrum 't Gooi, Utrecht, West-Veluwe
- Crisisopvang VGU: Stichting Abrona, Stichting Altrecht (Wier), Stichting Sinaï Centrum, Stichting Emaus-Kwadrant
- VGU (Vereniging Gehandicaptenzorg Utrecht), met inbegrip van participatie in diverse VGU-commissies
- Samenwerkingsverband Stichting zorgaanbieders en REC3-18
- Vereniging Zorgaanbieders Zuidoost-Brabant
- Regionale zorgaanbieders Noordoost-Brabant
- Commissie integrale vroeghulp Zuidoost-Brabant
- Convenant NAH Zuidoost-Brabant
- Educatief netwerk Noordoost-Brabant
- Pantein zorggroep, Noordoost-Brabant met betrekking tot ontwikkeling ouderenzorg
- School de Lans (speciaal onderwijs en voortgezet speciaal onderwijs cluster 3), Brummen
- Natuurmonumenten (met name samenwerking Verdandi)

Antroposofische zorg(aanbieders)

- De Nederlandse Vereniging Antroposofische Zorgaanbieders (NVAZ): samenwerking op de terreinen van inhoudelijke ontwikkeling, (wetenschappelijk) onderzoek, voorlichting en public relations, uitwisseling van expertise, belangenbehartiging, opleiding en bij- en nascholing en vertegenwoordiging in Europees verband.
- De Bernard Lievegoed Leerstoel voor antroposofische zorg- en dienstverlening, Vrije Universiteit van Amsterdam. De leerstoel is ingericht ter bevordering van het verrichten van wetenschappelijk onderzoek en het geven van onderwijs op het gebied van de ethische aspecten van zorg- en hulpverlening vanuit de antroposofie. Bijzonder hoogleraar is Prof.Dr. J.S. Reinders.
- Lectoraat antroposofische gezondheidszorg, Hogeschool Leiden. Het lectoraat wil met (praktijk)onderzoek, kennisuitwisseling en begeleiding van onderzoekers, docenten en studenten de wetenschappelijk basis van antroposofische gezondheidszorg versterken en het kennisdomein verder ontwikkelen en vergroten. Lector is dr. E. Baars.
- Stichting Edith Maryon College. Het Edith Maryon College richt zich op het versterken van de professionaliteit, identiteit en kwaliteit van organisaties en beroepsbeoefenaren in de antroposofische zorg- en dienstverlening. Diverse professionals van Zonnehuizen treden in dat kader als gastdocent op. Een lid van de Raad van Bestuur van Zonnehuizen is lid van het bestuur van het Edith Maryon College.

Overheden

- Ministerie VWS
- Ministerie OCW/Gemeente Zeist in verband met onderwijsbekostiging

CONCEPT

- Provincies en gemeentes van vestigingsplaatsen van Zonnehuizen

Zorgverzekeraars/Zorgkantoren
- AGIS Zorgkantoren
- Univé
- CZ
- VGZ
- Zorgkantoor Haaglanden
- Zorgkantoor Midden IJssel

Inspecties
- Inspectie GGZ
- Inspectie GHZ
- Onderwijsinspectie
- Arbeidsinspectie

Steunstichtingen
- Stichting Vrienden van Bronlaak
- Stichting Vrienden van Overkempe
- Stichting Vrienden van Helios
- Stichting Vrienden van Michaelshoeve
- Stichting Steunfonds Bronlaak-Heimdal
- Stichting Monumenten voor Zonnehuizen
- Stichting De Dijckhof
- Stichting Lommerlust
- Beheerstichting Michaelshoeve
- Stichting Scilla

Lidmaatschappen
- NVAZ
- Dagelijks Bestuur Edith Maryon College
- Landelijk Kenniscentrum LVG (jeugd)
- GGZ Nederland
- Commissie Jeugd van GGZ-Nederland
- Platform GGZ-Jeugd Supraregio B
- Thematische Adviescommissie Jeugd van de Vereniging Gehandicaptenzorg Nederland
- Landelijk MFC-Platform (beleidswerkgroep en inhoudelijke werkgroep)
- OAR (Landelijk Overleg Autisme Residentieel)
- SAM (Samenwerking Autisme Midden Nederland)
- Bestuur Federatie Cluster IV onderwijs REC ’t Gooi, Utrecht West-Veluwe
- Bestuur Stichting CCE-Utrecht Noord-Holland
- VGN, Vereniging Gehandicaptenzorg Nederland
- VGU, Vereniging Gehandicaptenzorg Utrecht
- Namens de VGN lid van de commissie CHVG (College voor Huisartsengeneeskunde, verpleeghuisgeneeskunde en medische zorg voor Verstandelijk Gehandicapten) van de KNMG
- Bestuurderskring Project Intersectorale samenwerking Jeugdzorg Provincie Utrecht
- Vereniging Orthopedagogische Behandelcentra LVG
- REC Utrecht, West-Veluwe

CONCEPT

- Alliantie van Landelijk werkende voorzieningen in de geestelijke gezondheidszorg: Stichting Lievegoed Zorggroep, Stichting Centrum ’45, Stichting De Hoop, Stichting De Viersprong, Stichting Dr. Leo Kannerhuis, Stichting Eleos, Stichting Kliniek Overwaal, Stichting NPI, Stichting Sinai Centrum
- Vereniging Zorgaanbieders Zuidoost-Brabant
- Regionaal zorgaanbiedersoverleg Zuidoost-Brabant
- Commissie integrale vroeghulp Zuidoost-Brabant
- Commissie coördinatie en afstemming Zuidoost-Brabant
- Samenwerkingsverband Stichting Zorgaanbieders en REC3
- Convenant NAH Zuidoost-Brabant
- Zorgtoewijzingscommissie Noordoost-Brabant
- Adviesraad Zorgkantoor Noordoost-Brabant
- Educatief netwerk Noordoost-Brabant

CONCEPT

3. Bestuur, toezicht, bedrijfsvoering en medezeggenschap

3.1 Normen voor goed bestuur

Zonnehuizen hanteert vanaf medio 2006 de Zorgbrede Governancecode als normgevend kader voor goed bestuur en toezicht en in het verlengde daarvan het afleggen van openbare verantwoording over het gevoerde beleid en de activiteiten.
De taakverdeling tussen Raad van Bestuur en Raad van Toezicht is ingericht conform de Zorgbrede Governancecode en de daaruit voortvloeiende aanbevelingen en gebruikelijke regelingen. De Raad van Bestuur bepaalt het strategisch beleid van de organisatie, stelt de kaders vast van de beleidsuitvoering binnen de divisies en bewaakt de interfaces tussen de divisies en centrale stafdiensten. Hiertoe zijn zowel horizontale als verticale overlegstructuren ingericht. Op die beleidsbepaling en op het maatschappelijk functioneren van Zonnehuizen wordt toegezien door de Raad van Toezicht.

3.2 Raad van Bestuur

De Raad van Bestuur is 2009 omgevormd tot een eenhoofdig bestuursorgaan waarbij tevens op bepaalde gebieden verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de eenheid- en stafdirecteuren zijn versterkt in het kader van een ontwikkelingsproces naar integraal management en decentraal ondernemerschap. De Raad van Bestuur van Zonnehuizen wordt vanaf 1 oktober 2009 gevormd door de heer Broekhuizen. De Raad van Bestuur vormt samen met de directeuren van de eenheden en staf stafdirecteur HRM het directieteam. Het overleg van het directieteam aangevuld met de concerncontroller, het hoofd Huisvesting & Vastgoed en het hoofd Facilities & Services vormt het managementberaad.
De beoordeling van taakuitoefening en werkwijze van de Raad van Bestuur vindt jaarlijks plaats door middel van ontwikkelgesprekken met het Dagelijks Bestuur van de Raad van Toezicht, bestaande uit de voorzitter en beide vicevoorzitters. De gesprekken vinden plaats op basis van een daaraan voorafgaande evaluatie ter zake door de gehele Raad van Toezicht. Het Dagelijks Bestuur van de Raad van Toezicht koppelt de besproken ontwikkelaspecten met betrekking tot de Raad van Bestuur terug naar alle leden van de Raad van Toezicht en de Raad van Bestuur.
De regeling inzake de bezoldiging van de leden van de Raad van Bestuur is conform de adviesregeling van de Nederlandse Vereniging van Ziekenhuisdirecteuren (NVZD) ingericht en als zodanig vastgesteld.
De nevenfuncties van dhr. F. Broekhuizen in 2010 zijn:
- Bestuurder van Zorgboerderij Stichting De Dijckhof
- Voorzitter Bestuur Stichting Lommerlust (steunstichting Zonnehuizen)
- Bestuurslid NVAZ
- Bestuurslid Centrum voor Consultatie en Expertise Noord Holland Utrecht
- Bestuurslid Regionaal Expertise Centrum Cluster IV onderwijs Utrecht West-Veluwe
- Bestuurslid Edith Maryon College
- Lid Thematische Adviescommissie Jeugd VGN
- Lid Commissie CHVG van de KNMG namens de VGN
- Lid Commissie Jeugd GGZ-Nederland
- Lid Vereniging Orthopedagogische Behandelcentra LVG-Jeugd

CONCEPT

- Lid Alliantie Landelijk werkende GGZ-voorzieningen
- Bestuurslid Vereniging Gehandicaptenzorg Utrecht

De nevenfuncties van de Raad van Bestuur zijn bekend bij de Raad van Toezicht. Door de Raad van Toezicht wordt erop toegezien dat met het vervullen van deze nevenfuncties door de Raad van Bestuur geen ongewenste belangenverstrengeling plaatsvindt. Voorts legt de Raad van Bestuur het vervullen van eventuele nieuwe nevenfuncties ter toetsing voor aan de Raad van Toezicht.

3.3 Toezichthouders

3.3.1 Samenstelling

In het verslagjaar wordt de Raad van Toezicht Zonnehuizen gevormd door dhr. J. Luijten, dhr. J. van Hoof, dhr. C. Leijenhorst, mevr. G. Kelderman-Tenten, dhr. H. Bloedjes en dhr. J. de Vet, vanaf 30 augustus 2010 aangevuld met mevr. J. Hodapp.
Voor vermelding van functies en nevenfuncties van de leden van de Raad van Toezicht wordt verwezen naar tabel 2.

Naam	functie	beroep/hoofdfunctie	nevenfuncties
Dhr. drs. J.J. Luijten	voorzitter	Senior organisatieadviseur bij IMO, Instituut voor Mens- en Organisatieontwikkeling	voorzitter van de Commissie Sociale Begeleiding in de Parnassia Bavo Groep
Dhr. J.P.W. van Hoof	vice-voorzitter	Voormalig algemeen directeur Vakcentrale FNV	lid Raad van Toezicht Stichting Solidaridad penningmeester Stichting VHV, voorheen Vakbondshistorische Vereniging lid permanente Geschillencommissie FNV-Cao lid bestuur Stichting Lommerlust
Dhr. dr. C.H. Leijenhorst	vice-voorzitter	Universitair Hoofddocent Geschiedenis van de Moderne Filosofie, Radboud Universiteit Nijmegen	lid bestuur Bernard Lievegoedfonds
Mevr. G.W.B.M. Kelderman-Tenten MMI	lid	Senior organisatieadviseur/-Registermanager Eigenaar ZZG - Zorgmanagement Zonder Grenzen, bureau voor organisatieadvies & interim management	lid gedragscode en toetsings commissie IM register (register van interim managers)
Dhr. drs. H.M. Bloedjes	lid	Voormalig directeur Philadelphia Zorg	lid bestuur Stichting Solidaridad lid bestuur Landelijke Vereniging Wereldwinkels
Dhr. drs. J.A.M. de Vet	lid	Zelfstandig organisatieadviseur/ interim-manager zorgsector	
Mevr. J.M. Hodapp	lid	Senior organisatieadviseur bij IMO, Instituut voor Mens- en Organisatie-ontwikkeling	voorzitter IMO-stichting lid Beirat van Haus Bollheim in Duitsland

Tabel 2: Samenstelling Raad van Toezicht

CONCEPT

Door het vertrek van twee leden van de Raad van Toezicht met ingang van het verslagjaar wordt in februari 2010 een wervingsprocedure gestart ten behoeve van het werven van twee nieuwe leden. Hiertoe wordt in samenspraak tussen het Dagelijks Bestuur van de Raad van Toezicht en de Raad van Bestuur een profielschets opgesteld en wordt een wervingsprocedure ingericht bestaand uit het plaatsen van een advertentietekst in een landelijk dagblad en op de eigen website van Zonnehuizen, alsmede het polsen vanuit het eigen netwerk van de raad van toezichtleden.
Het Dagelijks Bestuur van de Raad van Toezicht en de Raad van Bestuur doen een eerste selectie van kandidaten aan de hand van de ontvangen sollicitaties. Vervolgens voeren het Dagelijks Bestuur van de Raad van Toezicht en de Raad van Bestuur sollicitatiegesprekken met de uit de brievenselectie voortgekomen kandidaten, leidend tot een voordracht die vervolgens wordt besproken in de selectie-adviescommissie. De selectie-adviescommissie bestaat uit een lid van het Dagelijks Bestuur van de Raad van Toezicht, de Raad van Bestuur, een vertegenwoordiger van de Ondernemingsraad en een vertegenwoordiger van de Centrale Cliëntenraad. Deze totale procedure leidt uiteindelijk tot een voordracht aan de Raad van Toezicht die een besluit neemt over de benoeming.
De genoemde procedure heeft geleid tot een voordracht en benoeming van één kandidaat in de persoon van mevr. J. Hodapp. De betreffende benoeming heeft plaatsgevonden in de Raad van Toezicht vergadering van 27 mei 2010 waarbij als formele ingangsdatum van de benoeming 30 augustus 2010 is vastgesteld.

Ten aanzien van de betrokkenheid van de medezeggenschap vanuit cliëntperspectief (samengebundeld op centraal niveau in het orgaan Centrale Cliëntenraad) met betrekking tot de werving van nieuwe leden voor de Raad van Toezicht heeft de Centrale Cliëntenraad in oprichting zich uitgesproken voor de keuze van het zogeheten bindend voordrachtsrecht, hetgeen neerkomt op het doen van een directe voordracht vanuit de cliëntenraad voor een zetel (lid) binnen de Raad van Toezicht. Hierdoor kan er geen sprake meer zijn van betrokkenheid in brede zin (via zitting in een selectie adviescommissie) bij werving van nieuwe leden voor de Raad van Toezicht. Deze keuze voor het bindend voordrachtsrecht wordt in formele zin bevestigd nadat de Centrale Cliëntenraad (in oprichting) daadwerkelijk als orgaan is geïnstalleerd in de vergadering van 3 december 2010 en brengt een wijziging van het desbetreffende artikel in de statuten van Zonnehuizen en het reglement van de Raad van Toezicht met zich mee alsmede een wijziging van de toepasselijke procedure bij de werving en selectie van kandidaten voor een zetel in de Raad van Toezicht.

3.3.2 Werkwijze

De besprekingen van de Raad van Toezicht met de Raad van Bestuur vinden structureel plaats op basis van een vooraf opgestelde agenda welke doorgaans bestaat uit een meer thematisch gedeelte en een gedeelte dat betrekking heeft op de bedrijfsvoering en organisatieontwikkeling van Zonnehuizen, waarbij ook een aantal specifieke aandachtspunten voor de Raad van Toezicht zijn opgenomen. In 2010 heeft de Raad van Toezicht zesmaal vergaderd, waarbij de Raad van Bestuur steeds tegenwoordig was. Daarnaast neemt een lid van de Raad van Toezicht in beginsel deel aan alle overlegvergaderingen (waaronder de algemene stand van zakenvergadering) tussen de Ondernemingsraad en de Raad van Bestuur. Deze meer dan gebruikelijke frequentie van deelname is ingegeven door een verzoek daartoe van de Ondernemingsraad.

CONCEPT

In het verslagjaar zijn door een lid van de Raad van Toezicht vergaderingen bijgewoond van de Centrale Cliëntenraad (in oprichting), welke is voortgekomen uit een advies vanuit de begeleidingscommissie cliëntenraden ten aanzien van de nieuwe structuur voor de cliëntmedezeggenschap binnen Zonnehuizen. Een lid van de Raad van Toezicht onderhoudt periodieke contacten met de Medezeggenschapsraad van de Zonnehuisschool.

Jaarlijks vindt een zogeheten Raad van Toezichtdag plaats, waarbij de voltallige raad een bezoek brengt aan een van de locaties van Zonnehuizen. In 2010 stond deze dag in het teken van kennismaking met de cliënten, medewerkers en dienstverlening bij de locatie Verdandi te Loenen. Bij deze gelegenheid voert de Raad van Toezicht in het middagdeel van deze jaarlijkse dag besprekingen op de desbetreffende locatie, waarbij aan de hand van een inhoudelijk thema van gedachten wordt gewisseld. In 2010 is onder meer gesproken over het thema zorgbrede governance alsmede is stilgestaan bij de verantwoordelijkheidsverdeling tussen bestuur en toezicht. Een nadere voorbereiding op het thema is verzorgd door een van de leden van de Raad van Toezicht.

Tevens vindt een jaarlijkse gedachtewisseling plaats tussen Raad van Toezicht en directieleden, met in 2010 als thema de ontwikkeling van (innerlijk) leiderschap, mede aan de hand van een eerder ingezet traject inzake horizontaal leiderschap voor leden van het directieteam.

De Raad van Toezicht heeft ook in 2010 haar jaarlijkse zelfevaluatie uitgevoerd, waarbij het onderling functioneren van de leden van de Raad van Toezicht – zowel individueel als collectief – alsmede het functioneren van de Raad van Bestuur, evenals de onderlinge samenwerking tussen Raad van Toezicht en Raad van Bestuur zijn geëvalueerd.

De regeling inzake bezoldiging van de leden van de Raad van Toezicht is van toepassing conform de adviesregeling van de NVTZ. In het verslagjaar werd een toeslag toegekend aan de voorzitter en vice-voorzitters, betrekking hebbend op specifieke verantwoordelijkheden en extra tijdsinvestering.

De Raad van Toezicht kent verschillende aandachtscommissies, volgens welke de betreffende leden van de Raad van Toezicht niet alleen een toezichthoudende rol en klankbordfunctie ten aanzien van het onderwerp van de portefeuille vervullen, maar met name ook verantwoordelijk zijn voor het proces waarlangs de Raad van Toezicht als geheel betrokken wordt bij de onderwerpen en haar toezichthoudende rol vervult. De portefeuilles zijn in die zin te verstaan als procesportefeuilles. De samenstelling van de portefeuillecommissies is weergegeven in tabel 3.

CONCEPT

Procesportefeuille	Samenstelling
Zorg en Onderwijs, het primaire proces	Mevr. G. Kelderman-Tenten Dhr. J. Luijten Dhr. H. Bloedjes
Financiën, incl. kapitaalsgoederen/onroerend goed, risicomanagement	Dhr. J. de Vet Dhr. J. van Hoof Mevr. J.Hodapp
Organisatie en Personeel ontwikkeling, scholing, risicomanagement	Dhr. J. van Hoof Mevr. G. Kelderman-Tenten
Cultuur en Identiteit, strategie, antroposofie als inspiratiebron	Dhr. H. Bloedjes Dhr. C. Leijenhorst Mevr. J. Hodapp
Leiderschapsontwikkeling en Toezicht Good Governance, functioneren RvB, RvT	Dhr. J. Luijten Dhr. C. Leijenhorst Dhr. J. van Hoof

Tabel 3: Portefeuillecommissies Raad van Toezicht

Alle portefeuillecommissies hebben gesprekken gevoerd met de Raad van Bestuur en de resultaten daarvan worden teruggekoppeld naar de integrale Raad van Toezicht.

Daarnaast voert het Dagelijks Bestuur van de Raad van Toezicht besprekingen in een structurele vergadercyclus, in principe 2 weken voorafgaand aan de reguliere vergaderingen van de volledige Raad van Toezicht. Hierin komen onder meer de voorbereiding (en terugblik) op de integrale vergaderingen aan de orde en meer specifieke onderwerpen op het gebied van de toezichthoudende rol. Verder het invullen van vacatures en voorzitterschap in het kader van een evenwichtige samenstelling van de Raad van Toezicht als geheel, scholing van de Raad van Toezicht alsmede processtructuur van de diverse aandachtscommissies binnen de Raad van Toezicht.

In het kader van de goedkeuring van de jaarrekening 2009 zijn bij de bespreking ervan in de Raad van Toezicht zoals gebruikelijk de externe accountant en de concerncontroller betrokken geweest. De jaarrekening is in dat verband in aanwezigheid van accountant en concerncontroller vastgesteld in de vergadering van de Raad van Toezicht op 27 mei 2010. In voorbereidende zin is de jaarrekening onderwerp van gesprek geweest binnen de RvT aandachtscommissie Financiën, waarbij de externe accountant tevens herhaaldelijk betrokken werd. Afhankelijk van de te bespreken onderwerpen binnen de RvT Financiële commissie wordt bespreking gevoerd in aanwezigheid van de externe accountant.

De bespreking binnen de Raad van Toezicht van de voortgang met betrekking tot de bedrijfsvoering en de kwaliteitszorg vindt structureel plaats door middel van een daartoe ingerichte specifieke agenda.

3.3.3 Aandachtspunten verslagjaar 2010

Diverse onderwerpen hebben in 2010 de aandacht gevraagd en zijn besproken binnen de Raad van Toezichtvergaderingen. Dit betrof onder meer de verdere inrichting van de financiële bedrijfsvoering, met name het centralisatieproces van de diverse onderscheiden financiële en personeelsadministraties vanuit de fusies tussen Zonnehuizen Kind en Jeugd en Bronlaak-Heimdal (per januari 2008) en tussen Zonnehuizen en de BellisGroep (per januari

CONCEPT

2009), alsmede de synchronisatie van systemen en informatiestromen die vanuit de fusies de nodige impact hebben op de totale organisatie en (financiële) informatievoorziening.

De RvT aandachtscommissie Financiën heeft een aantal thema's specifiek aan de orde gehad tijdens de diverse gehouden besprekingen zoals ICT, huisvesting, productie-registratie, analyse van het exploitatieresultaat en het verdere verloop hiervan, liquiditeitsopbouw van de organisatie mede bezien in het licht van de verscherpte eisen van de kant van banken en financiers, kapitaalvorming en het aanboren van alternatieve financieringsbronnen. In het kader van een efficiency-operatie binnen de eenheid voor Volwassenenzorg is er voor dit aspect bijzondere aandacht geweest, waarbij de betreffende directeur van de eenheid diverse malen gesproken heeft met de RvT aandachtscommissie Financiën. Deze herstructurerings-operatie heeft tevens een zekere cultuuromslag met zich mee gebracht binnen deze eenheid.

Ook het productiemanagement, strategisch vastgoedbeleid en bouwfinancieringen, capaciteitsuitbreidingen (toelatingen), portfolio en marketingbeleid, RAK doelstelling en opbouw eigen vermogen, alsmede een transparante systematiek van managementinformatie, zijn onderwerp van gesprek geweest in de commissie Financiën evenals in de reguliere vergaderingen van de Raad van Toezicht.

De genoemde aspecten voorkomend uit de risicoscan door de externe accountants zijn doorlopend onder de aandacht geweest van de RvT aandachtscommissie Financiën. Vanuit de RvT Financiële commissie is in positieve zin geadviseerd ten aanzien van de begroting 2010 waarbij een drietal normatieve elementen worden benoemd, zijnde de normen van de banken, het Waarborgfonds en die welke door de Raad van Toezicht zelf wordt gedefinieerd. Binnen de RvT Financiële commissie is eind 2010 gesproken over het proces rondom de begroting 2011 waarbij tevens de uitgangspunten zijn benoemd zoals deze eerder zijn vastgelegd in de zogeheten kaderbrief 2011 van de hand van de Raad van Bestuur. In de loop van het 4e kwartaal 2010 werd de Raad van Toezicht door de Raad van Bestuur geïnformeerd over een onverwachte discrepantie tussen de financiële informatie zoals deze tot dan toe bekend was en de feitelijke situatie van dat moment, uitmondend in een fors negatief bedrijfsresultaat per december 2010 (zie verder 3.4).

De Financiële commissie van de Raad van Toezicht heeft vervolgens, in nauwe afstemming met de Raad van Bestuur en de externe accountant een aantal extra besprekingen gevoerd, waarin de financiële situatie aan de orde is gesteld en waarin met name is ingegaan op het analyseren van de onderliggende oorzaken. Als uitgangspunt voor de begroting van 2011 is door de Raad van Toezicht aangemerkt dat een nul-begroting dient te worden opgeleverd. De RvT Financiële commissie heeft vanuit haar toezichthoudende rol aangedrongen op een maandelijkse prognose in de vorm van een valide financiële scorecard zodat begroting en jaarrekening conform de geldende tijdstermijnen door de Raad van Toezicht kunnen worden goedgekeurd. Tevens is overgegaan tot een extra monitoring door de externe accountant.

Ook is binnen de Raad van Toezicht in dit kader de organisatiestructuur onderwerp van gesprek geweest in relatie tot de coördinatie en controlling op het geheel van de (financiële) procesgang en de verantwoordelijkheden en bevoegdheden hierbij.

Voorts is in het verslagjaar specifiek gesproken over de volgende onderwerpen:
- Integratie en centralisatie van de onderscheiden deelgebieden in termen van administraties vanuit de voormalige fusieorganisaties;
- Financiële bedrijfsvoering;

CONCEPT

- Medezeggenschapsstructuur cliënten;
- Identiteit en bedrijfsvoering (mede in relatie tot de specifieke identiteit en spiritualiteit van Zonnehuizen versus de criteria vanuit financieel oogpunt);
- Zorgcontractering en portfolio-ontwikkeling 2011;
- Jaarverantwoording (waaronder jaarrekening) 2009;
- Planning & Controlcyclus (mede in relatie tot meerjarenbeleid en begroting);
- Herinrichting structuur ondersteunende diensten (en ontwikkeling naar een centraal functionerend en gepositioneerd servicecentrum);
- Kaderbrief 2011 en uitgangspunten begroting;
- Beleidsontwikkelingen binnen de jeugdzorg en toepassing van externe bezuinigings-maatregelen (zogeheten pakketmaatregelen).

3.4 Bedrijfsvoering

De in 2009 uitgevoerde risicoscan door de externe accountant, ingezet na het plotseling wegvallen van de stafdirecteur Finance & Control, heeft in 2010 een vervolg gekregen in het verder ter hand nemen van de aangewezen risico-gebieden samenhangend met de financiële bedrijfsvoering, om te komen tot verdere professionalisering en kwalitatieve versterking van de onderscheiden deelgebieden binnen de financiële bedrijfsvoering. In dit verband is tevens besloten tot het doen uitvoeren van een aantal tussentijdse toetsingen door de externe accountant. Mede door het vacuüm dat is ontstaan door het plotseling wegvallen van de toenmalige stafdirecteur Finance & Control in 2009, waarbij tegelijkertijd sprake was van een fusie met de Bellisgroep, heeft de verdere inrichting van de financiële bedrijfsvoering te maken gehad met een extra complicerende factor. In dit verband is per maart 2010 een manager financiën en bedrijfsvoering aangesteld voor de duur van 2 jaar met daarbij een specifieke opdracht ten aanzien van het integreren van de diverse kernadministraties en het adequaat inrichten van de AO/IC functie. In een nevengeschikte positionering is vanuit eigen organisatiegelederen de functie van concerncontroller geformaliseerd.
In het kader van het structureel en voortdurend verbeteren van de financiële bedrijfsvoering is aandacht besteed aan effecten en maatregelen ten behoeve van kostenefficiënt werken. Ondanks de vele constructieve inspanningen die op diverse kwaliteitsterreinen ontwikkeld zijn en in uitvoering genomen, kent Zonnehuizen over het jaar 2010 een fors negatief bedrijfsresultaat. Het negatieve bedrijfsresultaat is veroorzaakt door een combinatie van de volgende factoren:

– een te optimistische op groei gebaseerde omzetbegroting met daaraan gerelateerde personeelsformatie;
– er is een aantal opeenvolgende fusies doorgevoerd zonder een voldoende uitgewerkte strategie waardoor een organisatie is ontstaan met een bijna landelijke spreiding en een breed assortiment;
– de fusies hebben geleid tot veel veranderingen in de organisatie, processen en systemen;
– beoogde schaalvoordelen zijn vooral in de ondersteunende diensten niet of nauwelijks gerealiseerd;
– de overgang van een besturingsmodel van functioneel beheer naar integraal management is niet volledig en consequent doorgevoerd;
– de informatievoorziening is onvoldoende betrouwbaar gebleken waardoor de negatieve ontwikkelingen pas in een te laat stadium inzichtelijk geworden;

CONCEPT

– een te eenzijdige sturing gericht op kosten en een onvoldoende sturing op inkomsten en productie;
– er is sprake van achterstanden op het gebied van ICT-faciliteiten en huisvesting;
– Zonnehuizen is in onvoldoende mate ingericht op de bekostiging op basis van Zorgwaartepakketten (ZZP's) en diagnosebehandelcombinaties (DBC's).

Uit de financiële ontwikkelingen van de afgelopen jaren en de huidige financiële en liquiditeitspositie blijkt dat voor Zonnehuizen een financieel zeer kwetsbare situatie is ontstaan. Ingrijpende maatregelen in de bedrijfsvoering zijn essentieel voor het voortbestaan. Om in 2011 tot een nulresultaat te komen, het verlies op te vangen en de vermogenspositie te versterken, dient een aanzienlijke reductie plaats te vinden in zowel personeelskosten als overige bedrijfskosten. Op initiatief van de Raad van Bestuur is hiertoe een taskforce ingesteld met als taak het opstellen van een herstelplan, het uitrollen en het monitoren ervan, dit ter versterking van de financiële basis en bedrijfsvoering van Zonnehuizen voor de komende jaren.

3.5 Cliëntenraad

3.5.1 Medezeggenschapsstructuur

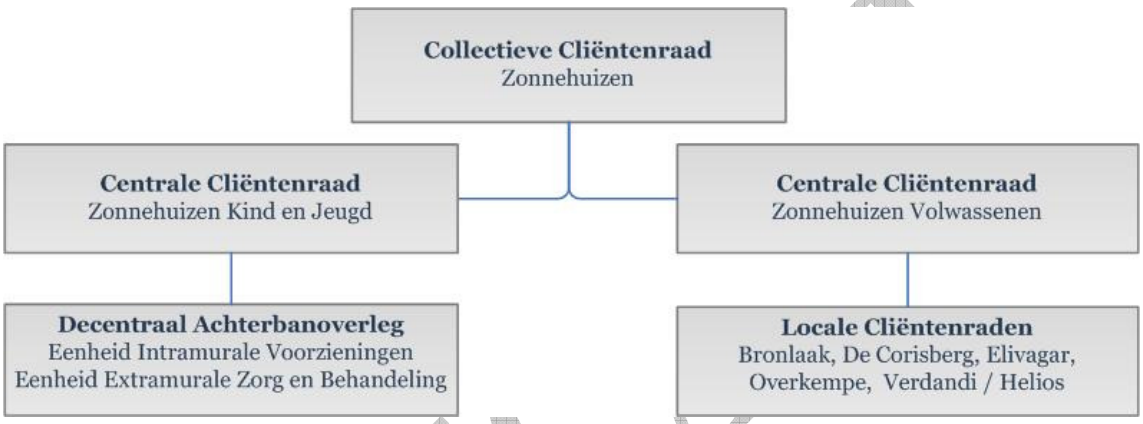
In 2010 is verder gewerkt aan de formalisering van de medezeggenschapstructuur cliëntenraden Zonnehuizen, waarover in 2009 overeenstemming was bereikt. Voor de Begeleidingscommissie Cliëntenraden, die in 2008 de opdracht had gekregen een medezeggenschapstructuur te ontwikkelen, was het leidende principe dat de medezeggenschap een afspiegeling diende te zijn van de formele verantwoordelijkheidsstructuur binnen Zonnehuizen. Maar, in tegenstelling tot de formele verantwoordelijkheidsstructuur, worden de verantwoordelijkheden binnen de cliëntenmedezeggenschap van onderaf, dat wil zeggen vanuit de locaties, "naar boven" gemandateerd.

In januari 2010 is besloten tot de inrichting van een Collectieve Cliëntenraad in oprichting, waarin alle cliëntenraden participeerden. De Begeleidingscommissie Cliëntenraden werd met dit besluit opgeheven. De concept documenten, die door de voormalige Begeleidingscommissie Cliëntenraden zijn opgesteld, zijn voor nader advies en juridische toetsing voorgelegd aan een externe deskundige. In augustus 2010 zijn de aangepaste concept documenten besproken en toegelicht in een overleg met de Collectieve Cliëntenraad in oprichting en de Raad van Bestuur.
Vervolgens is bij besluit van 15 oktober 2010 formeel de wijze vastgelegd waarop Stichting Zonnehuizen de cliëntenmedezeggenschap vormgeeft op basis van de geldende regelgeving en waarin de structuur en de faciliteiten die beschikbaar worden gesteld ten behoeve van de cliëntenmedezeggenschap staan omschreven. De nieuwe medezeggenschapsstructuur is geënt op de Wet Medezeggenschap Cliënten Zorginstellingen. In deze nieuwe structuur wordt grote waarde gehecht aan een cliëntenparticipatie op alle niveaus. Binnen Zonnehuizen staat de zorg voor de cliënt; het kind, de jeugdige of de volwassene, centraal. Het is van belang dat deze cliënt invloed kan uitoefenen op de wijze waarop de zorg geboden wordt. Daarbij gaat het primair om de reguliere zorg zoals die ook door de inspectie gecontroleerd wordt. Maar minstens zo belangrijk is de invloed van de cliënt op de door de antroposofie geïnspireerde

CONCEPT

zorg, zoals die in de cultuur, de medische ontwikkelingsgeoriënteerde behandelingen en de kunstzinnige therapieën tot uitdrukking komt. De cliënt zal die invloed zelf willen uitoefenen, maar dikwijls zal hij of zij daartoe niet goed in staat zijn. Dan wordt deze verantwoordelijkheid overgenomen door vertegenwoordigers, zijnde ouders, andere familieleden, voogden, mentoren of curatoren. De nieuwe medezeggenschapsstructuur maakt het mogelijk dat cliënten en/of hun vertegenwoordigers zowel geïnformeerd worden over de zorg alsook mee kunnen praten, adviseren en op speciale gebieden mee kunnen beslissen. Op deze wijze kunnen zij beïnvloeden dat de zorg, zoals zij die van Zonnehuizen verwachten, in de praktijk ook daadwerkelijk gegeven wordt.

De structuur is weergegeven in onderstaande figuur.



Figuur 5: Medezeggenschapsstructuur cliënten

Binnen de kind- en jeugdzorg zijn geen separate locatiegebonden cliëntenraden Kind en Jeugd, maar overlegvormen en jeugdraden, die de Centrale Cliëntenraad Kind en Jeugd voeden. De regio's Noord- en Zuid Holland, Oost-Nederland, Utrecht/Zeist, Zuid-Nederland zijn vertegenwoordigd in de Cliëntenraad Kind en Jeugd met maximaal één afgevaardigde per eenheid. Eén afgevaardigde kan meer locale raden vertegenwoordigen.

Zonnehuizen Volwassenen kent locale cliëntenraden Bronlaak, De Corisberg, Elivagar, Overkempe en Verdandi/Helios. Dit met dien verstande dat binnen de locatie die nog geen Cliëntenraad heeft, tot de verkiezing van die raad, de vigerende oudervereniging of oudervertegenwoordiging als zodanig optreedt. De Cliëntenraad Volwassenen is samengesteld uit vertegenwoordigers van de locale raden. Uit iedere locale raad zijn maximaal twee vertegenwoordigers afgevaardigd naar de Cliëntenraad Volwassenen. De Centrale cliëntenraad Zonnehuizen bestaat uit minimaal 4 en maximaal 6 leden, gelijkelijk verdeeld tussen Zonnehuizen Kind en Jeugd en Zonnehuizen Volwassenen.
Voor alle raden geldt dat maximaal gestreefd wordt naar de combinatie van een cliënt- en een vertegenwoordigingsgeleding.
De samenwerkingsovereenkomst Centrale Cliëntenraad Zonnehuizen en de Stichting Zonnehuizen, waarin afspraken over de werkwijze van de raad zijn vastgelegd, is op 3 december 2010 ondertekend door de voorzitter van de raad en de Raad van Bestuur. In deze overeenkomst is ook de bindende voordracht van een lid van de Raad van Toezicht geregeld.

3.5.2 Ondersteuning cliëntenraden

De bewonersgeleding van de cliëntenraden, die wordt gevormd door gekozen leden van de bewonersraad, jeugd- en/of jongerenraad, is in 2010 bijgestaan door een coach. De ouder c.q. wettelijk vertegenwoordigergeleding is financieel en administratief ondersteund. De Cliëntenraad heeft een ambtelijk secretaris.
De toekomstige invulling van de ondersteuning cliëntenraden wordt in 2011 vastgelegd in nog op te stellen of te ondertekenen samenwerkingsovereenkomsten en huishoudelijke reglementen.
Voor de locaties van de volwassenenzorg Elivagar, De Corisberg en Verdandi/Helios zijn in het jaar 2010 de voorbereidingen gestart voor de verkiezing van een cliëntenraad.

3.5.3 Adviezen cliëntenraden, beleidsissues en besproken onderwerpen

Door de cliëntenraden zijn in het verslagjaar adviezen uitgebracht met betrekking tot:
- Benoeming van locatiemanagers;
- Reorganisatieveranderingen volwassenenzorg zoals verwoord in de notitie Duurzaam Veranderen Fase 2 In control komen en blijven;
- Locatiebegroting 2010;
- Nieuwbouw Parcival op locatie Bronlaak.

Beleidsissues zijn geweest:
- Huisvesting en onderhoud;
- Kaderbrief en begroting 2010;
- Jaarverantwoording 2009: Maatschappelijk Verslag en Jaarrekening;
- De organisatieveranderingen binnen de volwassenenzorg;
- Uitvoering Kwaliteitskader Gehandicaptenzorg 2010;
- Stand van zaken cliëntwaarderingsonderzoeken.

Besproken onderwerpen in de Jeugd- en Jongerenraad zijn geweest:
- Interne verbouwingen;
- Vrijetijdsbesteding;
- Vrijheid en begrenzing;
- Voeding;
- Jaarfeesten;
- Wensen.

Naast locatiespecifieke zaken zijn in de bewonersraden in het verslagjaar aan de orde geweest:
- Benoeming locatiemanagers;
- De organisatieveranderingen binnen de volwassenenzorg (Duurzaam veranderen);
- Informatiemiddagen voor cliënten over organisatieveranderingen;
- Gemeenteraadsverkiezingen;
- Deelname aan de begeleidingsgroep medezeggenschapsprocedures Zonnehuizen;
- Verkiezingen bewonersgeleding Cliëntenraad;
- Werkbezoek bewonersraad Bronlaak aan Overkempe;
- Deelname aan de begeleidingsgroep medezeggenschapsprocedures Zonnehuizen;

CONCEPT

– Maaltijden groepsleiding;
– Verkiezingen bewonersgeleding Cliëntenraad;
– Verkeersveiligheid;
– Overleg met Raad van Toezicht.

Voorts is in de bewonersraad Bronlaak gesproken over de werkdruk in de werkgebieden, openingstijden receptie en postbezorging, huisnummers op Bronlaak, verlichting en verkeersveiligheid op het Bronlaakterrein, trimbaan, openbaar vervoer (buurtbus bij Bronlaakhalte), nieuwbouwplannen Parcival, bedrijfshulpverlening en over zoekgeraakte en beschadigde kleding.
Onderwerpen die besproken zijn binnen de commissie cliënten van Overkempe zijn onder meer herziening mediabeleid, later naar bed problematiek, rookbeleid Overkempe; cultuuractiviteiten op vrijdagavond en scholing management.

3.5.4 Commissie Vertrouwenslieden

Binnen Zonnehuizen zijn voor alle locaties in het hele land en voor alle cliënten klachtenfunctionarissen en voor alle medewerkers vertrouwenspersonen beschikbaar. Nadere informatie over de activiteiten die in dit kader hebben plaats gevonden in het verslagjaar wordt beschreven in respectievelijk paragraaf 4.4.5 en 4.5.2.3.

3.6 Ondernemingsraad

De zittingsperiode van de huidige Ondernemingsraad loopt van 1 november 2008 tot 1 november 2011. De raad heeft zeventien zetels. De Ondernemingsraad werkt met een werkgroepenstructuur. In het verslagjaar is een werkgroep HRM en een werkgroep Financiën ingesteld. Het Dagelijks bestuur van de Ondernemingsraad stuurt de werkgroepen aan. De Ondernemingsraad kwam tweewekelijks in vergadering bijeen. In 2010 hebben zeven overlegvergaderingen plaatsgevonden met de Raad van Bestuur. De overlegvergaderingen zijn gehouden op de hoofdvestiging in Zeist. De reguliere vergaderingen hebben afwisselend plaats gevonden op de verschillende locaties van Zonnehuizen.

3.6.1 Samenstelling

In de loop van het jaar 2010 hebben enkele leden afscheid genomen van de Ondernemingsraad. Vertrekkende leden zijn geweest de dames Hanneke Klomp en Mijke van Leeuwen en de heren Jelle Boon, Bart Coebergh, Nigel Mes en Ed de Vries.
Per 31 december 2010 kende de Ondernemingsraad de volgende samenstelling:
– de heer Eugène Bartels, werkzaam op Elivagar te Roggel
– mevrouw Ellen v.d. Berg, werkzaam op Overkempe te Olst
– mevrouw Matthea Bonestroo, werkzaam bij Kind en Jeugd te Zeist
– mevrouw Marijke Dapper, werkzaam bij Kind en Jeugd te Zeist
– mevrouw Sascha Dolleman, werkzaam op Verdandi te Loenen
– de heer Anne Doevendans, werkzaam op de Michaelshoeve te Brummen

CONCEPT

– de heer Piet Driessen, werkzaam op Bronlaak te Oploo
– mevrouw Anita v.d. Pol, werkzaam bij Kind en Jeugd te Zeist
– mevrouw Gerrie Pubben, werkzaam op Bronlaak te Oploo
– de heer Konrad Redeker, werkzaam op de Michaelshoeve te Brummen
– de heer Bert Tulp, werkzaam op Bronlaak te Oploo
– mevrouw Jessica Uppelschoten, werkzaam bij Kind en Jeugd te Zeist
– mevrouw Suzanne Velzel, werkzaam op Heimdal te Eindhoven

De Ondernemingsraad heeft een ambtelijk secretaris in de persoon van mevrouw Betty Kuipers.

Het Dagelijks Bestuur van de Ondernemingsraad werd in 2010 gevormd door:
– mevrouw Jessica Uppelschoten (voorzitter)
– de heer Piet Driessen (vice voorzitter)
– mevrouw Betty Kuipers (ambtelijk secretaris)
– mevrouw Matthea Bonestroo (assistent ambtelijk secretaris)

3.6.2 Formeel uitgebrachte adviezen

Ingevolge de Wet op de Ondernemingsraden, artikelen 25 en 27, waarin de bijzondere bevoegdheden van de Ondernemingsraad zijn vastgelegd, zijn in het verslagjaar 2010 de volgende advies- en/of instemmingaanvragen behandeld. Een positief advies en/of instemming is verleend aan:
– Beleidsplan Bedrijfshulpverlening;
– Plan van aanpak opzet functiehuis managers/leidinggevenden primair proces;
– Evaluatie reistijden- en reiskostenregeling ambulant medewerkers en gezinshulpverleners;
– Verzuim- en reïntegratieprotocol;
– Voortzetting vernieuwing functiehuis Zonnehuizen;
– Collectieve Zorgverzekering;
– Toewijzing CAO GGZ en GHZ aan respectievelijk De Windroos en De Sterredaalder.

De hierna genoemde advies- en instemmingaanvragen waren op 31 december 2010 nog in behandeling. Het betreft:
– De organisatie- en overlegstructuur stafafdelingen Huisvesting en Vastgoed en Facilities en Inkoop;
– De organisatieontwikkelingen Zonnehuizen Volwassenen Duurzaam Veranderen fase 2, in control komen en blijven;
– De regeling vergoeding begeleiding vakantiegroepen;
– De organisatieverandering van de poliklinieken Heliant en Trialis;
– De nota Vrije Tijdsactiviteiten;
– De nota Vrijwilligersbeleid Zonnehuizen;
– Het Eigen risico dragen WGA (Werkhervatting Gedeeltelijk Arbeidsongeschikten).

Besluitvorming hierover vindt in 2011 plaats. Over de reorganisatieveranderingen is de achterban geraadpleegd. In het kader daarvan zijn in het jaar 2010 enkele medewerkerbijeenkomsten georganiseerd.

Besproken onderwerpen in de overlegvergadering met de Bestuurder zijn:
– Externe samenwerking;

CONCEPT

- Organisatieontwikkelingen kind en jeugd en volwassenen;
- Finance & Control; jaardocument, jaarrekening en begroting;
- HRM (Human Resource Management) en ARBO (arbeidsomstandigheden);
- Huisvesting en vastgoed;
- Facilities & Inkoop;
- Civil Society; Maatschappelijk betrokken ondernemen en Communicatie;
- Kennis en innovatie;
- Cultuur en identiteit;
- Kwaliteit en verandermanagement;
- Informatiemanagement;
- Advies- en instemmingaanvragen.

3.6.3 Commissie Sociale Begeleiding

Op voordracht van de Ondernemingsraad heeft de heer C. Israëls zitting genomen in de Sociale Begeleidingscommissie. Ten opzichte van het verslagjaar 2009 is de samenstelling van deze commissie ongewijzigd gebleven.

CONCEPT

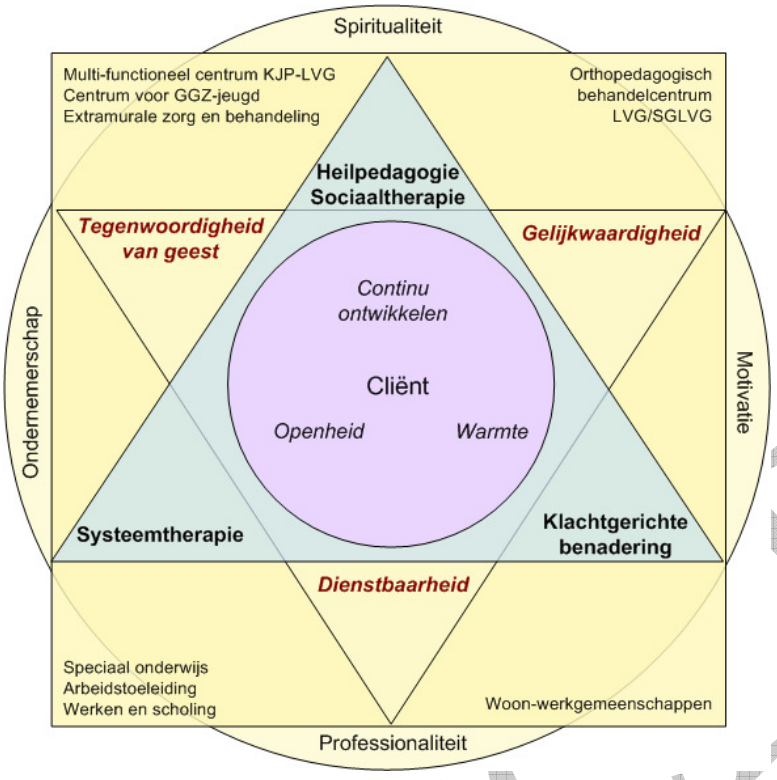
4. Beleid, inspanningen en prestaties

4.1 Missie, visie, doelstelling en meerjarenbeleid

4.1.1 Missie, visie en doelstelling

Zonnehuizen heeft als missie 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.
Zonnehuizen handelt daarbij op basis van - en geïnspireerd door de antroposofie.
In het antroposofisch mensbeeld wordt de mens opgevat als een bio-, psycho-sociaal en spiritueel wezen of – eenvoudig gezegd – als een eenheid van lichaam, ziel en geest.
Uitgangspunt daarbij is dat ieder mens een uniek wezen is met een gezonde individuele kern. Dit ondanks zijn ontwikkelingsstoornis, hoe ernstig die ook is. Zo worden kinderen, jongeren en volwassenen aangesproken op hun sociale vermogens en gesterkt in hun gevoelens van volwaardigheid.
In de visie van Zonnehuizen is de ontwikkeling van de cliënt het meest gebaat bij 'omringing' door consistente, samenhangende, inhoudelijke referentiekaders, die op professionele wijze worden ingebracht binnen flexibel met elkaar samenwerkende sectoren. Daardoor wordt een integraal en trajectgericht aanbod mogelijk dat optimaal aan de door de cliënt gewenste ontwikkeling tegemoet komt.
Dienstbaarheid, gelijkwaardigheid en tegenwoordigheid van geest vormen het ethisch fundament van de zorgverlening en het onderwijs. Samen met de inhoudelijke referentiekaders en sectoren van Zonnehuizen worden deze waarden schematisch weergegeven in figuur 6. In de ontmoeting vormen deze kernwaarden de innerlijke basis om de cliënt op een professionele en creatieve wijze te ondersteunen in zijn ontwikkeling. Daarbij wordt gebruik gemaakt van professionele standaarden en methodische principes uit de heilpedagogiek, constitutionele therapieën, educatief therapeutisch onderwijs, sociaaltherapie, kinder- en jeugdpsychiatrie, volwassenenpsychiatrie, systeemtherapie en een groot scala aan (specialistische) klachtgerichte therapievormen.

CONCEPT



Figuur 6: kernwaarden Zonnehuizen

Zonnehuizen heeft als doel samen en in concurrentieverhouding met ketenpartners, op een efficiënte wijze een effectief en door vraag gestuurd aanbod te realiseren voor kinderen, jongeren en volwassenen met een al of niet verworven verstandelijke beperking en/of ontwikkelingsstoornis. Het resultaat waar Zonnehuizen voor staat is dat kinderen, jeugdigen en volwassenen met een ontwikkelingsstoornis zich op hun eigen, unieke wijze verder kunnen ontwikkelen waardoor zij hun problemen leren hanteren of oplossen en daardoor hun mogelijkheden leren benutten.
Vanuit haar antroposofische inspiratiebron heeft de inzet van constitutionele therapieën en specifieke behandelvormen, alsook het vormgeven van de helende omgeving en het culturele en religieuze leven bijzondere aandacht bij Zonnehuizen. Het religieuze culturele leven, met onder meer de jaarfeesten, dagopeningen, spreuken en dergelijke, heeft per locatie een eigen differentiatie. Daarbij worden de samenhangende waardeoriëntaties vertaald in eigentijdse vormen en uitingen, passend bij de specifieke identiteit en gemeenschapsvorming van de organisatie als geheel en de locaties afzonderlijk.

4.1.2 Meerjarenbeleid

Het meerjarenbeleid voor Zonnehuizen staat beschreven in het strategisch beleidsplan Zonnewijzer (2007 - 2012) alsook in de fusiedocumenten die ten behoeve van de fusie tussen Bronlaak-Heimdal en Zonnehuizen Kind en Jeugd alsmede ten behoeve van de fusie tussen Zonnehuizen en de BellisGroep zijn opgesteld. Zonnehuizen wil zich de komende jaren verder

CONCEPT

profileren als hét expertisecentrum op het snijvlak van GGZ-jeugd, Gehandicaptenzorg en Speciaal Onderwijs. Een centrum dat haar expertise ontleent aan de vakkennis, creativiteit en spiritualiteit van haar professionals. Dit wordt bereikt door zowel de integratie als differentiatie tussen de eenheden te optimaliseren; door in high-end zorg nieuwe gedifferentieerde en integrale zorg-, behandel- en onderwijs-combinaties te ontwikkelen; door het effect van het zorg en onderwijsaanbod en van de sociaaltherapie te meten; door het bieden van consultatie- en opleidingsmogelijkheden; door participatie in toegepast wetenschappelijk onderzoek en door het intern en extern delen van kennis in het kader van het Centrum voor Kennis- en Expertiseontwikkeling.
De antroposofische zorgmethodiek in combinatie met de professionele standaarden van werken, de gezinstherapie, de meervoudige klachtgerichte benaderingen, de pedagogisch-didactische onderwijsmethodiek, alsmede de individuele spirituele inspiratie van de medewerkers in het directe contact en de interactie met de cliënt, ziet Zonnehuizen daarbij als belangrijke inhoudelijke motor binnen de organisatie. Voorts wil Zonnehuizen met name een ontwikkelinstituut blijven waarbij vernieuwing bedoeld is in termen van de zogenaamde Lievegoed-impuls. Dit wil zeggen: het dienstbaar willen zijn aan de ontwikkeling van de cliënt door onze visie op mens, maatschappij, gezondheidszorg, speciaal onderwijs en ethiek voortdurend aan de praktische en professionele uitvoering van onze zorgtaak te toetsen en verder te ontwikkelen.

4.2 Algemeen beleid verslagjaar

De vertaling van het strategisch beleidskader in termen van algemeen beleid voor het jaar 2010 dient te worden gezien tegen de achtergrond van de zich in het verslagjaar voorgedane algemene ontwikkelingen in de zorg- en onderwijssector, in termen van een stelselwijziging naar een toegenomen marktwerking en externe verantwoording. Tevens dienen de specifieke organisatiestukken samenhangend met de post-fusiefase waarin Zonnehuizen zich bevindt in ogenschouw te worden genomen. De kernvraag voor het proces van interne organisatieontwikkeling in de post-fusiefase is: Hoe kunnen binnen de fusieorganisatie Zonnehuizen de afzonderlijke organisatorische entiteiten vanuit hun eigen impuls en specifieke identiteit en biografie, hun ontwikkelingsproces verder doorzetten, met daarbij een ondersteuningsinrichting en toegenomen externe regionale profilering die op de maat van de betreffende gedifferentieerde kernprocessen zijn toegesneden. Deze ontwikkelingsvraag is in het verslagjaar aan de orde geweest. Activiteiten dienaangaande in de verschillende zorg eenheden en afdelingen van Zonnehuizen worden in onderstaande paragrafen toegelicht. Activiteiten aangaan de de Zonnehuisschool worden in paragraaf 4….. beschreven.

4.2.1 Zonnehuizen Kind en Jeugd

De eenheid voor Intramurale Voorzieningen en de eenheid voor Extramurale Zorg en Behandeling hebben in 2010 een regiogebonden aansturing geïmplementeerd. Hierdoor kan adequaat ingespeeld worden op locale en regionale vragen en ontwikkelingen. De regiomanager of locatiemanager is integraal verantwoordelijk voor de zorg- en dienstverlening. Voor de aansturing van het operationeel proces is duaal management ingevoerd. De duale managementteams worden gevormd door de (operationeel) managers en hoofden behandeling. Door het voeren van duaal management ontstaat een evenwicht tussen de sturing van het bedrijfsmatige en het zorginhoudelijke belang.

CONCEPT

Tevens is in het verslagjaar in beide eenheden van de kind- en jeugdzorg de planning & control cyclus ontwikkeld en geïmplementeerd.

4.2.1.1 Eenheid voor Intramurale Voorzieningen

Eind 2009 is het meerjarenbeleidsplan voor de jaren 2010-2013 gepresenteerd. Dit beleidsplan, dat de titel “Identiteit in Interactie” draagt, geeft een nieuwe impuls aan het denken en de dialoog over de antroposofische inspiratie. In het meerjarenbeleid voor de komende jaren staat de ontwikkeling van de individugeoriënteerde zorg centraal. Hierbij zijn een viertal processen te onderscheiden:

- de verankering in de visie welke het oriëntatiepunt en inhoudelijk de waarden aangeven waarbinnen de processen zich mogen ontwikkelen;
- de ontwikkeling van het bewustzijn in het cliëntproces waarin de professional een andere insteek zal gaan aanleren welke te typeren is als interactiegestuurde zorg;
- de ontwikkeling van het innerlijk leiderschapsproces waarin gewerkt wordt aan de innerlijke scholing van de professional. Hierdoor creëert men binnen de organisatie een zogenaamde cultuur van bewustzijnsontwikkeling;
- het organisatieontwikkelingsproces dat te definiëren is als het proces waarin inhoudelijke processen gevormd worden. Hierin worden keuzes gemaakt om de eenheid op een duurzame wijze op haar doelstelling te richten.

Voor de eenheid is begin 2010 een nieuwe overlegstructuur ingevoerd welke een concrete bedding biedt voor de uitwerking van het meerjarenbeleidsplan en de daarmee verbonden reflectieprocessen. De verbinding in de samenwerkingsvormen wordt geïntegreerd in de Team OntwikkelPlannen. Deze Team OntwikkelPlannen zijn in 2010 opgesteld en als pilot in uitvoer genomen.

In het verslagjaar is het beleid voor de Persoonlijke OntwikkelingsPlannen (POP) hernieuwd en zijn formats voor de POP-gesprekken opgesteld. Het nieuwe beleid en de formats zijn meer dan voorheen gericht op ontwikkeling en ontmoeting. In 2011 wordt overgegaan tot implementatie.

Als onderdeel van het meerjarenbeleidsplan is ook het scholingsbeleid uitgewerkt. Op het Orthopedagogisch Behandelcentrum Michaelshoeve in Brummen is in het verslagjaar een pilot van start gegaan. Teamhoofden van Michaelshoeve volgen een scholingsprogramma waarbij antroposofische inhoud, meerjarenbeleid en teamhoofdencompetenties innovatief met elkaar vervlochten zijn. Deze pilot wordt 31 mei 2011 afgesloten. Indien de pilot succesvol blijkt, zal de scholing doorontwikkeld worden ten behoeve van andere functiegroepen.

Na een succesvolle pilot in het laatste kwartaal van 2009 is in 2010 de intervisie voor startende groepsleiders binnen de intramurale zorg geïmplementeerd. In bijeenkomsten van de intervisiegroepen komen thema’s aan de orde als samenwerking, inwerking, verwachtingen, emotionele belasting, eigenheid bewaren, duidelijkheid/regels, methodisch werken, omgaan met probleemgedrag en werkdruk. De intervisie ondersteunt beginnende groepsleiders bij de uitvoer van hun werkzaamheden.

Net als voorgaande jaren was er ook in het verslagjaar een groei van het aantal kinderen en jongeren dat geplaatst is in gezinswoonvormen en gezinshuizen. Dit aantal is in 2010 gegroeid van 44 naar 55. Voordat de kinderen aan een gezinswoonvorm of gezinshuis worden

CONCEPT

toegewezen worden zij doorgaans eerst enige tijd geplaatst binnen in een observatiegroep. Daar wordt hun problematiek in kaart gebracht zodat een zorgvuldige matching gegarandeerd kan worden. Aansluitend bij de groei van plaatsingen in gezinswoonvormen zijn ook twee observatiehuizen aan OBC Zeist toegevoegd, te weten Tiuri in Uden en Walewein in Brummen.

Eind 2010 is het Innovatieproject Tatatoek afgesloten. Dit project is in september 2008 na toekenning van innovatiegelden door zorgkantoor Agis, van start gegaan. Het resultaat van het project is dat 11 zeer jonge kinderen in de periode van september 2008 tot december 2010 acute opvang kregen, dat er gedegen diagnostiek en behandeling is uitgevoerd en dat deze kinderen een passend nieuw perspectief kregen. Juist de korte lijnen en de grote betrokkenheid en deskundigheid van de medewerkers in de gezinswoonvormen hebben dit project tot een succes gemaakt. Na evaluatie met vertegenwoordigers van zorgkantoor Agis is besloten om deze vorm van begeleiden en behandelen met een beperkt volume op te nemen in het standaardproductiepakket van Orthopedagogisch BehandelCentrum Zeist.

In augustus 2010 heeft de Inspectie voor de Gezondheidszorg een bezoek gebracht aan twee groepen van Orthopedagogisch BehandelCentrum Zeist. Slechts op één kwaliteitsveld werd een gering tot matig risico op gezondheids- en/of welzijnsschade geconstateerd. Op alle overige velden luidde het oordeel van de inspectie dat er geen tot gering risico aanwezig was. De inspectie liet zich in bijzonder positieve termen uit over de dossiervorming, de kwaliteit van de ondersteuningsplannen en het doelgericht rapporteren.

Na drie jaren van nieuwbouw en renovatie is zorgboerderij De Dijckhof in Driebergen in september 2010 feestelijk heropend. Tijdens de opening konden familie, vrienden en andere belangstellenden hernieuwd kennismaken met alle werkzaamheden die de jongeren op de boerderij verrichten. Eind 2010 biedt De Dijckhof intramurale behandeling, begeleiding en ondersteuning aan 16 jongeren met een licht verstandelijke handicap en bijkomende gedragsproblematiek. Daarnaast komen elke dag 12 jongeren uit de regio op De Dijckhof een werkprogramma volgen.

Binnen de diverse afdelingen van de Eenheid voor Intramurale Voorzieningen heeft in het verslagjaar een intern medewerkerstevredenheidsonderzoek plaatsgevonden, waarbij een combinatie van kwantitatieve en kwalitatieve onderzoeksinstrumenten is toegepast. De resultaten laten zien dat medewerkers de ruimte ervaren zichzelf te ontplooien. Voor verbetering vatbaar is de mate van receptiviteit die medewerkers ervaren voor hun participatie in het werk. Medewerkers geven aan voldoende bekend te zijn met de missie en visie van Zonnehuizen. Ze ervaren echter een onvoldoende mate van ondersteuning om deze te vertalen in de dagelijkse praktijk van hun werk. Op basis van de resultaten zijn op locatieniveau verbetermaatregelen genomen.

4.2.1.2 Eenheid voor Extramurale Zorg en Behandeling

De extramurale zorg en behandeling van Zonnehuizen is sinds enkele jaren als eenheid gegroepeerd. De eenheid heeft sindsdien vanuit een vraaggestuurde oriëntatie een sterke groei doorgemaakt en heeft anno 2010 verspreid over het land een gevarieerd aanbod aan poliklinische diagnostiek en behandeling, ambulante gezinshulpverlening alsook zorgaanbod vanuit verschillende kinderdagbehandelingscentra. Eind 2009 is het meerjarenbeleidsplan van de divisie Extramurale Zorg en Behandeling opgesteld. Hierin is het strategisch beleid

CONCEPT

verwoord voor de jaren 2010-2013. In dit beleidsplan ligt het accent op versterking van de eenheid in het belang van de in behandeling genomen kinderen en jeugdigen. De eenheid heeft zich in het verslagjaar ingezet voor een versterking van de ketenzorg in alle regio's. In 2010 is toegewerkt naar een intensieve samenwerking met zowel interne als externe partners. In dit kader is in het verslagjaar de integratie voorbereid van de poliklinieken Topaas, Olivijn, Ju voor Jou en de gezinshulpverlening Heliant tot het poliklinisch therapeutisch centrum Trialis. Door de integratie is een inhoudelijk consistente en sterke zorgketen ontstaan met een integraal zorg- en behandelaanbod. Dit maakt het mogelijk om de zorg en behandeling mee te laten bewegen met de omstandigheid en veranderende zorgvraag van het kind en zijn of haar omgeving, alsook een antwoord te bieden op complexe zorgvragen. Op poliklinisch therapeutisch centrum Trialis wordt duaal management gevoerd door een regiomanager en een hoofd behandeling. Na de voorbereidingsfase in 2010 is begin 2011 de integratie werkelijkheid geworden.

Om het zorgaanbod goed aan te laten sluiten bij de zorgvraag is eind 2010 een marktanalyse uitgevoerd voor de regio Zuid. Ook voor de andere regio's zullen in 2011 marktanalyses uitgevoerd worden.

Nagenoeg alle poliklinieken en dagbehandelingscentra van de eenheid voor Extramurale Zorg en Behandeling maakten in het verslagjaar een groei door. De sterkste groei van het aantal aanmeldingen was aanwezig bij polikliniek Antares in Eindhoven. Na toekenning door zorgverzekeraar Agis startte dagbehandeling Aquamarijn in Zutphen de voorbereiding voor de start van een tweede groep met 8 plaatsen. Begin 2011 is deze dagbehandelingsgroep daadwerkelijk van start gegaan. Het poliklinisch aanbod van Zonnehuizen Kind en Jeugd blijkt dan ook duidelijk in een behoefte te voorzien. Ook in het verslagjaar werden in toenemende mate cliënten naar de poliklinieken van Zonnehuizen verwezen die eerder al bij diverse hulpverleningsinstanties een traject doorlopen hadden zonder het gewenste resultaat. De aanpak van Zonnehuizen in begeleiding en behandeling van deze kinderen en jeugdigen blijkt in die gevallen veelal succesvol. Dat het poliklinisch aanbod van Zonnehuizen Kind en Jeugd aansluit bij de vraag mag ook blijken uit de goede resultaten van het in het vierde kwartaal van 2010 uitgevoerde cliënttevredenheidsonderzoek (zie verder paragraaf 4.4.3) en de lange wachtlijsten van de verschillende poliklinieken. Deze lange wachtlijsten dwongen het Haags Kinder- en Jeugdtherapeuticum tot het instellen van een aanmeldstop. Na enkele maanden werd de aanmelding weer open gesteld waarna direct weer sprake was van oplopende wachttijden. De oplopende wachttijd heeft enerzijds te maken met een groeiende vraag van cliënten met zeer complexe problematiek waardoor intensieve en langer durende behandeling noodzakelijk is. Anderzijds heeft deze oplopende wachttijd te maken met een limiet aan het aantal verrichtingen samenhangend met de overeengekomen productieafspraken.

In het verslagjaar hebben gedragskundigen van polikliniek Trialis en het Haags Kinder- en Jeugdtherapeuticum een meerdaagse scholing gevolgd op het gebied van vroegkinderlijke (chronische) traumatisering. Deze scholing werd verzorgd door zowel Nederlandse als buitenlandse deskundigen op dit gebied. Zonnehuizen Kind en Jeugd heeft in de loop der jaren een grote kennis en expertise en specialistisch aanbod opgebouwd gericht op behandeling en begeleiding van de problematiek voorkomend uit vroegkinderlijke (chronische) traumatisering, waaronder hechtingsproblematiek. Deze specifieke kwaliteit wordt zowel nationaal als internationaal (h)erkend. Dit is in het verslagjaar gebleken door onder meer publicaties in gerenommeerde wetenschappelijke tijdschriften en samenwerking op dit gebied met (inter)nationale partners. Maar vooral blijkt dit uit de eind 2001

CONCEPT

toegekende erkenning van poliklinisch therapeutisch centrum Trialis door het Landelijk Centrum voor Vroegkinderlijke Chronische Traumatisering (LVCT) als Top Referent Trauma Centrum. Trialis is één van de zeven Top Referente Trauma Centra die samen met het LCVT streven naar een gekwalificeerd landelijk dekkend aanbod van gespecialiseerde hulp voor kinderen en jeugdigen met Vroegkinderlijke Chronische Traumatisering. Het LCVT wordt actief ondersteund door cliëntenorganisaties, ziektekostenverzekeraars en de Inspectie voor de Gezondheidszorg.

In het vierde kwartaal van 2010 vond op locatie de Zonnering in Zeist een pilot plaats met betrekking tot gezinsdeeltijdbehandeling. Deze pilot betrof een samenwerkingsproject van verschillende afdelingen van Zonnehuizen, te weten het poliklinisch therapeutisch centrum Trialis, dagbehandelingscentrum Aventurijn en het Therapeuticum. In deze pilot volgen de vier gezinnen, na uitvoering van multidisciplinaire diagnostiek in de thuissituatie, gedurende zes weken twee middagen per week gezamenlijk een behandelprogramma. In de pilot werd gewerkt volgens de methodieken Multi Family Therapie en de Mentaliserende Bevorderende Gezinstherapie. Hierbij wordt gebruik gemaakt van groepsprocessen op verschillende niveaus om gezinspatronen te kunnen doorbreken. De gezinnen waar de deeltijdbehandeling zich op richt, hebben kinderen met psychiatrische problematiek, al of niet gecombineerd met een verstandelijke beperking, of kinderen met vroegkinderlijk trauma in gezinnen waarin de gehechtheidrelaties als onveilig beleefd worden. De ouders hebben een psychiatrische - dan wel persoonlijkheidsproblematiek. In een relatief korte periode van 6 weken werden gezinnen geholpen met de eigen gezinsdynamiek, werden patronen doorbroken en werden zowel de problematiek van het kind als de ouder(s) onderzocht en binnen het gezin hanteerbaar gemaakt. De pilot is zeer succesvol gebleken en zal in 2011 een vervolg krijgen.

De veranderingen in onder meer de bekostigingssystematieken vereisen snel en goed inzicht in de planning en realisatie van zorg teneinde adequaat te kunnen sturen. Hiertoe heeft Zonnehuizen Kind en Jeugd een Productie Planning Bureau (PPB) ingericht. Het PPB faciliteert de steeds complexer wordende productieplanning in termen van DBC's en ZZP's. In beginsel richt het PPB zich op de extramurale DBC's, in een later stadium wordt het werkterrein van het PPB uitgebreid naar de intra- en extramurale AWBZ-zorg. Implementatie van de werkzaamheden van het PPB heeft in het verslagjaar vertraging opgelopen, waardoor de doelstelling om in 2010 het PPB definitief voor de regio's in te richten, niet gehaald is.

In 2010 is binnen de dagbehandeling het systematisch praktijkgestuurd effectonderzoek (Routine Outcome Monitoring) uitgevoerd. Tevens vond de voorbereiding plaats voor implementatie van de effectmeting binnen de overige afdelingen van de GGZ extramurale zorg. Voor de overige regio's is de implementatie voorbereid. Deze implementatie zal naar verwachting in 2011 plaats vinden.

4.2.2 Eenheid voor Volwassenenzorg

Eind 2008 heeft de Raad van Bestuur en directie van Zonnehuizen Volwassenen besloten tot het aanbrengen van een wijziging in de aansturing en de organisatiestructuur van de volwassenenzorg. Dit met als doel de toegevoegde waarde en de kwaliteit van sociaaltherapie in kracht te handhaven in de huidige tijdsgeest. De hiermee gepaard gaande herinrichtingsplannen zijn in twee, voor alle locaties geldende notities *Duurzaam*

CONCEPT

veranderen, fase 1 en 2 vastgelegd. Centraal in dit proces stond en staat de zorg voor de individuele cliënt alswel de kwaliteit van het primaire proces en de gemeenschap als geheel. Medio 2009 hebben de medezeggenschapsorganen een positief advies gegeven aan de voorgenomen herinrichting waarna het omvormingsproces van start is gegaan. Door begin 2010 geconstateerde budgetoverschrijdingen is het herinrichtingproces in een noodzakelijke stroomversnelling gekomen. De hoge personele kosten en het hoge ziekteverzuim bleken debet aan de budgetoverschrijdingen. Er is begin 2010 een intensief traject ingezet om de betreffende kostenoverschrijding in structurele zin aan te pakken en bij een ieder het bewustzijn voor de sturing en beheersing van kosten te versterken. Hierbij is een beroep gedaan op alle medewerkers om in gezamenlijkheid toe te werken naar het 'in control komen' van de financiële bedrijfsvoering binnen de volwassenenzorg.
Ten einde het negatieve resultaat om te buigen werd begin 2010 een aantal maatregelen getroffen en per direct ingevoerd binnen alle locaties van Zonnehuizen Volwassenen. Zo werd een vacaturestop ingesteld en werden tijdelijke (eerste) contracten niet verlengd. Tevens was de inzet van personeel niet in loondienst welke niet was opgenomen in de begroting, niet toegestaan. Teamleiders en bedrijfsleiders werden voor een deel van hun arbeidsuren ingeroosterd in de directe zorg. Medewerkers die boventallig waren op basis van de taakstellende begroting 2010 werden zo mogelijk herplaatst naar plaatsen waar op basis van deze begroting een tekort aan formatie was. Indien herplaatsing niet tot de mogelijkheden behoorde, werden de richtlijnen van het doorlopend Sociaal Plan gevolgd.

Ook is intensief ingezet op het terugdringen van verzuim wegens ziekte. Op elke locatie is een plan opgesteld om het verzuim in kaart te brengen en middels gerichte acties onder controle te krijgen. Hierin zijn de eerste acties gericht geweest op het langdurig en complex verzuim (langer dan 6 weken verzuim). Vervolgens is men aan de slag gegaan met het middellange verzuim (2 – 6 weken). In dit proces is geen sprake geweest van collectieve acties die over de hele linie van de volwassenenzorg zijn uitgezet, maar is gewerkt met acties op maat. Wat wel over de hele volwassenenzorg eenduidig is ingezet, zijn de individuele plannen van aanpak die zijn opgesteld en uitgevoerd, gericht op een spoedige reïntegratie.

In nauwe samenwerking met het bureau Cliëntenservice zijn in het verslagjaar gerichte acties ondernomen om leegstand van plaatsen tegen te gaan. Tevens zijn de indicaties van de cliënten in overeenstemming gebracht met hun zorgvraag, zodat de beschikbare middelen voorhanden kwamen. Voor cliënten die meer zorg behoeven dan vanuit de middelen behorende bij de zorgzwaartebekosting bekostigd kan worden zijn extreme zorgzwaartetoeslagen aangevraagd. Deze zijn nagenoeg allen toegekend. Cliëntenservice heeft medio 2010 van CIZ een taakmandaat gekregen voor de aanvraag van herindicaties.

Verder zijn in het verslagjaar de plannen voor de voorgenomen herinrichting verder uitgewerkt. De ontwikkelingsprocessen die dienen te leiden tot doelmatige en effectieve entiteiten met een goed ontwikkelde bedrijfsvoering en goed toegeruste ondersteunende systemen, worden per locatie ingericht. Bijzondere aandacht is hierbij voor de positionering van Zonnehuizen Volwassenen in Zonnehuizen als geheel, met daarbij een adequate ondersteuning van het primaire proces vanuit de stafdiensten en ondersteunende diensten. Hierbij is niet van bovenaf een a priori strakke organisatiestructuur voor heel Zonnehuizen Volwassenen voorgeschreven. Vanuit de praktijk is en wordt per locatie een passende organisatie ingericht. De locatieoverleggen en het managementteam Volwassenenzorg zijn de sturingsorganen waarlangs de ontwikkelingsprocessen verlopen.
De herinrichting komt in essentie neer op het aanbrengen van een integrale aansturing van de basisaspecten van wonen, behandeling en werken. De divisiestructuur met enerzijds een

CONCEPT

divisie Verblijf & Behandeling en anderzijds een divisie Werken & Scholing, is met ingang van 2010 losgelaten waarbij één integrale eenheid Volwassenenzorg is ontstaan.
Een van de uitgangspunten in de herinrichting betreft het rechtmatig uitvoering geven aan de zorg conform de normen gesteld in de zorgzwaartebekosting. Dit vraagt een reductie van de omvang van het management. De inkrimping wordt bewerkstelligd door beperking van het aantal managementlagen en een beperking van het aantal Fte's per managementlaag.
Het afgelopen decennium is binnen de locaties van Zonnehuizen Volwassenen het aantal managementlagen en daarmee het aantal niet-cliëntgebonden functies sterk gegroeid. Dit in antwoord op de organisatievraagstukken van dat moment. Door de schaalvergroting in de fusieorganisatie is het mogelijk de ondersteuning van het primaire proces dusdanig te faciliteren dat het aantal managementlagen teruggebracht kan worden. Hierdoor zullen er meer middelen beschikbaar zijn voor de directe inzet in het primaire proces. Daarbij worden besluitvormingsprocessen bekort en komen verantwoordelijkheden weer dichter bij de zorgprofessionals te liggen, hetgeen naar verwachting een positief effect zal hebben op zowel de arbeidsatisfactie als op de effectiviteit.

In het verslagjaar is de gewenste locatiegebonden aansturing van het primaire proces gerealiseerd. Per 15-3-2010 is een locatiemanager voor Bronlaak aangesteld. Voorts zijn de woon-werkgemeenschappen Elivagar en De Corisberg ontvlecht en is voor ieder een (waarnemend) locatiemanager aangesteld. Eind 2010 heeft een wisseling in locatiemanagement voor Overkempe plaats gevonden. In de benoemingsprocedures van de locatiemanagers waren de betreffende cliëntenraden in adviserende zin actief betrokken.

Naast de ontwikkelingen met betrekking tot de organisatiestructuur heeft Zonnehuizen Volwassenen in het verslagjaar verschillende initiatieven ontplooid om de reeds sinds jaren lange wachtlijst voor verblijfszorg terug te dringen. Zo is begin 2010 de locatie Ard Lea in Sint Anthonis, onderdeel van woon-werkgemeenschap Bronlaak, in gebruik genomen. Ard Lea bestaat uit een woonhuis met twee wooneenheden die elk vier cliënten huisvesten, twee appartementen, een werkgebied en een landgoed van drie hectare.
Begin 2010 is de bouw gestart van vier zorgwoningen in de directe nabijheid van Hoeve Corisberg in Heerlen. De woningen zullen vanaf medio 2011 huisvesting bieden aan een totaal van 24 jongvolwassenen. Eind september 2010 vierden bouwlieden, toekomstige bewoners en medewerkers dat het hoogste punt van de woningen bereikt was. Onder meer door toekenning van een subsidie door zorgkantoor Zuid-Limburg is in het vierde kwartaal 2010 het innovatieproject gewenningstraject De Corisberg van start gegaan. Hierbij worden gewenningstrajecten gerealiseerd met tot doel de instroom van de bewoners binnen de 24 uurzorg te faseren om uiteindelijk te komen tot een passende overgang van het wonen binnen het ouderlijk huis naar wonen op De Corisberg. De trajecten krijgen vorm zowel vanuit het perspectief van de cliënt, diens ouders/vertegenwoordigers en de medewerker, als vanuit de gemeenschap als geheel.
In de Genneper Parken in Eindhoven is in het verslagjaar gestart met de realisatie van een kleinschalige woon-werkgemeenschap ten behoeve van 17 cliënten. De geplande oplevering van de zorgwoningen is eind 2011. Het toekomstige zorgaanbod in de Genneper Parken blijkt duidelijk in een vraag te voldoen. Reeds bij de start van de verbouw van de woningen overtreft de vraag het beschikbare aanbod.

Sinds medio 2010 werkt Zonnehuizen samen met Stichting de Goede Zaak in de ontwikkeling van een woongemeenschap voor jongvolwassenen met een intensieve begeleidingsbehoefte. Deze woongemeenschap wordt gevestigd in Bosch en Duin, draagt de naam Hermes Huis en

CONCEPT

gaat plaats bieden aan 12 cliënten. Naar verwachting zal het Hermes Huis begin 2012 in gebruik genomen gaan worden.

Ook woon-werkgemeenschap Verdandi in Loenen heeft in het verslagjaar gewerkt aan de uitbreiding van het zorgaanbod. Dit heeft in 2010 geresulteerd in uitbreiding van het werk in het kader van dagbesteding op zorgboerderij de Groote Modderkolk. Tevens zijn plannen uitgewerkt voor de realisatie van een woongemeenschap in de nabij gelegen boerderij Oldenhove, die gericht zal zijn op zorg voor de meer zelfstandig wonende cliënt.
In de gemeente Leudal is sinds medio 2009 in nauwe samenwerking met gemeente en zorgkantoor een leef-, leer-, werk-gemeenschap ten behoeve van jongeren en jongvolwassenen met een licht verstandelijke beperking in ontwikkeling. Het plan is door alle partijen met enthousiasme begroet. Echter, de voorgenomen kabinetsplannen inzake de verhoging van de IQ-grenzen voor toegang tot de AWBZ hebben de toekomst van de te ontwikkelen woon-werkgemeenschap aan het wankelen gebracht. Nader onderzoek zal de mogelijkheden voor zorg aan deze doelgroep moeten verduidelijken.

Om tot een gezonde situatie te komen, zowel in zorginhoudelijke, bedrijfsmatige als financiële zin, is schaalvergroting van Zorghuis Helios in Zutphen noodzakelijk gebleken. Zorghuis Helios zag zich in voorgaande jaren geconfronteerd met een discontinuïteit in aansturing en personele bezetting en onderbezetting van cliënten. Ter verbetering van de bestaande situatie is in 2009 onderzocht of Helios integraal onderdeel kon worden van Verdandi. De oriëntatiefase is eind 2009 positief afgesloten. In januari 2010 is de voorbereidingsfase gestart, waarna medio 2010 de integratie van Helios binnen Verdandi daadwerkelijk gerealiseerd is.
Voor alle cliënten van Helios is in het verslagjaar werk in het kader van dagbesteding gerealiseerd binnen de werkgemeenschap van Verdandi. Tevens is actief gewerkt aan werving van cliënten, hetgeen eind 2010 geresulteerd heeft in een volledige bezetting van het aantal cliëntplaatsen. Niet alleen medewerkers, cliënten en ouders/vertegenwoordigers van Helios hebben met instemming op de integratie gereageerd. Ook de Inspectie voor de Gezondheidszorg heeft positief gereageerd op de ontwikkelingen bij Helios. Dit is gebleken uit een in september 2010 uitgebracht inspectiebezoek waarin de algemene conclusie luidde dat de kwaliteit van de zorg- en dienstverlening sterk verbeterd was. Lovende woorden waren er voor de invoering van de zorgplansystematiek en de dagbesteding voor de cliënten. Aandachtspunten betroffen met name de registratie van de middelen en maatregelen, de meldingen van incidenten en de inrichting van de Cliëntenraad. Ter verbetering van deze punten zijn per direct maatregelen getroffen.

Voorts is in het verslagjaar opnieuw veel inzet uitgegaan naar de verbetering van de kwaliteit van de zorg- en dienstverlening van Elivagar. De voortvarende inzet op dit terrein in eerdere jaren heeft geleid tot positieve resultaten zo mag blijken uit de conclusie van de Inspectie naar aanleiding van een inspectiebezoek in april 2010. De inspectie toonde zich onder de indruk van de grote verbetering in de kwaliteit van zorg die in relatief korte tijd bewerkstelligd is. Helaas is het fundament te kwetsbaar gebleken en heeft onder meer een aantal ernstige situaties in een tweetal huizen de werkdruk en gevoelens van onveiligheid vergroot. In verband met enkele klachten heeft eind 2010 opnieuw een toezichtbezoek plaatsgevonden. Naar aanleiding van dit bezoek concludeerde de Inspectie dat de kwaliteit van zorg- en dienstverlening van woon-werkgemeenschap Elivagar opnieuw ernstig te wensen overliet. De Inspectie stelde dat op nagenoeg alle van de onderzochte aandachtsgebieden er voor de cliënten van Elivagar matige tot zeer hoge risico's aanwezig waren op gezondheids- en/of welzijnsschade. Door het management van Elivagar en de

CONCEPT

directie van Zonnehuizen is hierop een verbetertraject ingezet hetgeen met directe ingang, op korte termijn dan wel op middellange termijn tot de gewenste en noodzakelijke verbetering van de kwaliteit van zorg – en dienstverlening heeft geleid en verder zal leiden. De acties die in dit plan zijn opgenomen zijn onderdeel van het verbeterregister van Elivagar. De aanpak heeft ten doel de kwaliteit van de zorgverlening op Elivagar binnen korte tijd weer op het peil te brengen van het voorjaar 2010, met dien verstande dat er nu ook gezorgd wordt voor het waarborgen van de continuïteit van deze kwaliteit alsook het verder uitbouwen ervan.
Een belangrijk onderdeel in het herstelplan is de scheiding van de VG populatie en LVG populatie. Binnen Elivagar was sprake van een niet wenselijke combinatie van zorg aan LVG cliënten en VG cliënten op eenzelfde locatie. Acties in het kader van de scheiding van doelgroepen waren reeds in het tweede kwartaal van 2010 ingezet. Tevens is in 2010 een opnamestop ingesteld voor cliënten met psychiatrische problematiek. Begin 2011 is de opsplitsing van beide doelgroepen gerealiseerd. Naast de fysieke scheiding wordt voor beide doelgroepen een eigenstandige zorgorganisatie en -structuur gerealiseerd.
De inspectie heeft begin 2011 met instemming gereageerd op de wijze waarop Elivagar de aldus ontstane situatie aanpakt.

In mei 2010 vonden er op Bronlaak vele bijzondere ontmoetingen plaats. Bronlaak opende dit jaar de deuren voor de zogenaamde Bewonersconferentie die sinds 1994 om de twee jaar wordt georganiseerd. Cliënten van alle antroposofische woon-werkgemeenschappen uit Nederland en Vlaanderen kunnen hieraan deelnemen. Aan deze zeer geslaagde vierdaagse conferentie, die ditmaal het thema 'In beweging' had, namen 125 cliënten deel, waarvan 25 cliënten van Bronlaak.
Bijzondere ontmoetingen vonden ook plaats gedurende de landelijke gehandicapten 2-daagse de Prokkel in juni 2010, waaraan door de bewoners van woon-werkgemeenschap Overkempe in Olst werd deelgenomen. Een prokkel is een prikkelende ontmoeting tussen mensen met en zonder verstandelijke beperking. Ook werden op de open dagen die in het verslagjaar weer op verschillende woon-werkgemeenschappen gehouden werden vele bezoekers welkom geheten.

Noemenswaardig zijn de eerste diploma's van de Vakopleiding Keramiek voor mensen met een beperking die op 1 juli 2010 in woon-werkgemeenschap Bronlaak werden uitgereikt. Deze 2-jarige gecertificeerde vakopleiding van het Kaspar Hauser KursusHuis, het scholingsinstituut van Zonnehuizen Volwassenen, is uniek in Nederland en werkt samen met het Centrum voor Keramiek SBB uit Gouda.

Eind 2010 is het meerjarenbeleidplan 2011-2013 van de eenheid voor Volwassenenzorg vastgesteld. De doelstelling van de eenheid voor deze jaren ligt vervat in de titel van dit meerjarenbeleidplan: "Duurzaam veranderen, sociaaltherapie in kracht handhaven in de huidige tijdsgeest". Het leveren van kwalitatief hoogstaande zorg- en dienstverlening vanuit een antroposofische inspiratie, tevreden cliënten en vertegenwoordigers, goed werkgeverschap alsook bedrijfseconomische principes vormen in het meerjarenbeleidplan belangrijke drijfveren. Dit opdat op een duurzame wijze de toegevoegde waarde, de kracht en kwaliteit van sociaaltherapie in de uitvoering van de zorg en behandeling niet alleen behouden, maar in de komende jaren ook verder uitgebouwd kan worden.

CONCEPT

4.2.3 Ondersteunende – en stafdiensten

4.2.3.1 Human Resources (HR)

De afdeling HR kent van oudsher een verticale gelaagdheid in termen van een strategisch, beleidstafmatig, tactisch HR-management en een operationele (administratieve) laag. Het jaar 2010 heeft voor deze afdeling allereerst in het teken gestaan van een herpositionering van de dienst HR in vervolg op de invoering van integraal management als besturingsmodel. Op de eerste plaats heeft dit gevolgen voor de positionering en functie van de afdeling als geheel van beheersfunctie naar ondersteunende functie. Dit heeft ook impact op de functie van de directeur HRM. In verband met voorgaande is met ingang van 2011 het tactisch HR-management naar de primaire zorgeenheden overgeheveld. De teams van HR-managers en HRM-medewerkers worden zowel hiërarchisch als functioneel gedecentraliseerd naar de eenheden. De HR-managementfunctie met betrekking tot de ondersteunende stafdiensten kent een hybride vorm waarbij naast de HRm-functie met betrekking tot de ondersteunende diensten ook diensten en ondersteuning worden verleend op concernniveau.
Opleiding behoudt in zeer beperkte mate een centrale aansturing. Het primaat van de opleiding wordt vanuit het HR-management vanuit de eenheden aangestuurd met decentraal werkende opleidingsfunctionarissen.

De dienst HR kent op strategisch niveau voor de gehele organisatie één HRm-beleid. Dit is van belang omdat er sprake is van één onderneming en één werkgever. De ontwikkeling en vernieuwing van het tactisch HRm-beleid is in 2010 zodanig in de nieuwe organisatie geïmplementeerd, dat de lijn met ondersteuning van de staf bepaalt, welke items ontwikkeld of vernieuwd moeten worden, dat werkgroepen bestaande uit lijn en staf dit nieuwe beleid ontwikkelen en dat het directieteam het HRm-beleid vaststelt.
Het strategisch HRm-beleid is overkoepelend voor de gehele organisatie, voor zorg en onderwijs, voor de kind- en jeugdzorg en de volwassenenzorg en voor alle regio's en locaties. Het tactisch HRm-beleid kent een decentraal kader en wordt verbijzonderd voor de eenheid onderwijs, de twee eenheden kind- en jeugdzorg en de eenheid volwassenenzorg.
Conform de PDCA-cyclus ging in het verslagjaar de aandacht van de dienst HR niet alleen uit naar het maken en doen implementeren van beleid, maar ook naar het evalueren en bijstellen van het beleid.

4.2.3.2 Finance & Control

De afdeling Finance & Control heeft een bijzonder moeilijk jaar achter de rug . Met het aantreden van de nieuwe manager is in het 2e kwartaal een aanvang gemaakt met de verdere integratie en centralisatie van de financiële en administratieve functies in vervolg op de fusies, een vanuit inhoudelijk, procedureel en menselijk oogpunt een uitermate complex proces zeker gezien de grote culturele en geografische verscheidenheid.
Naast dit proces diende tevens de functionele rolwisseling van beheer naar dienstverlening en ondersteuning te worden doorgevoerd.
Beide processen vereisen een hoge mate van duidelijkheid, stuurvastheid en adequate communicatie, niet binnen de afdeling Finance & Control, maar ook me de andere ondersteunde diensten alsook de zorgeenheden.

CONCEPT

Het is in 2010 niet gelukt deze complexe rolwisseling en integratie door te voeren. Als voorbeeld kan worden vermeld dat er ultimo 2010 nog steeds decentrale salarisadministraties werden gevoerd met eigen processen maar wel gebruikmakend van het centrale systeem. Een ander voorbeeld kan worden ontleend aan het feit de cliëntenadministraties in 2010 formeel zijn gecentraliseerd en in februari 2011 weer zijn gedecentraliseerd.

De consequentie van het gemis aan richting is een hoge mate van onduidelijkheid geweest met betrekking tot boventallige centrale en decentrale formatie waardoor ook weinig invulling kon worden gegeven aan de noodzakelijke kwalitatieve versterking.
In 2010 is de controlfunctie belegd bij een concerncontroller die rapporteert aan de Raad van Bestuur en drie businessanalisten voor de 3 zorgeenheden die rapporteren aan hun respectievelijke directeuren. Voor de ondersteunende diensten is geen businessanalist nodig geacht en is deze rol waar mogelijk vervuld door de concerncontroller.
Voor wat betreft de verslaglegging (managementaccounting) is het jaar 2010 zeer turbulent geweest. Er is onvoldoende gelegenheid en capaciteit geweest om de bronsystemen op te lijnen in relatie tot de centralisatie en procesharmonisatie. Daarnaast is door de afdeling ICT veel effort gestoken in de ontwikkeling van een MIS dat aan het eind van 2010 nog niet operationeel is gebleken. Intussen zijn verschillende tussenoplossingen verschenen waardoor het zicht op de realiteit zeker niet is toegenomen.
Bij het uitbrengen van het financieel verslag over het derde kwartaal bleek er te worden aangestevend op een immens tekort. Een aanzienlijk deel daarvan bleek verklaarbaar uit onderproductie ten opzichte van een te hoog gestelde begroting en daarna gerelateerde personeelsgroei. Als belangrijkste hiaten kunnen worden benoemd een inadequate planning en monitoring van productie/opbrengsten en voortgang/kosten van projecten. In 2011 is een aantal acties ingezet om hierin verbetering te brengen.

4.2.3.3 Huisvesting & Vastgoed

De domeinen van de eenheid Huisvesting & Vastgoed zijn nieuwbouw, verbouw, renovatie, onderhoud, verhuur, huur, onthuur, verwerving, verkoop en sloop, alsmede het (administratief) beheer van vastgoed, een en ander als uitvloeisel van het strategisch vastgoedbeleid en de daarvan afgeleide LTHP en LTOP. Het jaar 2010 heeft voornamelijk in het teken gestaan van uitvoering van het in 2009 opgestelde plan van aanpak van de Taskforce Huisvesting & Vastgoed ten behoeve van de doelmatigheidsslag voor het huisvestings- en vastgoedbeleid en –beheer. Dit gericht op de uniforme Zonnehuizenbrede structurering en ordening van de gegevens, informatie en organisatie binnen de eenheid Huisvesting & Vastgoed.
Daarnaast is vanwege de financiële ontwikkelingen bij Zonnehuizen en de banken, in verband met de behoefte aan project- en organisatiefinanciering de Stuurgroep Financiering ingesteld met als doel het verkennen en aanspreken van alternatieve financieringsmogelijkheden. Als uitvloeisel hiervan worden in toenemende mate nieuwe projecten niet langer bancair gefinancierd maar via beleggers of woningcorporaties gerealiseerd.
Ook zijn in 2010 gebouwen die niet langer door de zorgeenheden in gebruik waren, in de verkoop gebracht, waardoor de daardoor vrijkomende middelen ten behoeve van de zorg aangewend konden worden.
Inmiddels zijn als gevolg van de bovengenoemde acties in 2010 de volgende zaken ten aanzien van de totale vastgoedportefeuille van Zonnehuizen en de daaraan (voor zover relevant) gelieerde organisaties gerealiseerd:

CONCEPT

– het in kaart brengen, coderen en vastleggen van de gehele vastgoedvoorraad;
– het systematisch ordenen, archiveren en registreren van alle koop-, huur-, erfpacht- en opstalovereenkomsten en de daarbij behorende aktes;
– het taxeren en registreren van de onderhandse verkoopwaarden, executiewaarden en herbouwwaarden;
– het inventariseren en registreren van de WOZ-waarden en verzekeringspolissen;
– het in kaart brengen, archiveren en registreren van alle kredietovereenkomsten en de eventueel daarbij behorende hypotheekaktes;
– het inventariseren, evalueren en registreren van alle (ver)huurovereenkomsten;
– het systematisch archiveren van de bouwkundige dossiers voor zover voorhanden: bouwvergunningen, gebruiksvergunningen en de daarbij behorende tekeningen, het lange termijn huisvestingsplan (LTHP) (voor zover van toepassing) en de lange termijn onderhoudsplannen (LTOP), maar ook het veiligheidsbeleid.

Voor de verdere ontwikkeling van de organisatie zijn de volgende stappen gezet:
– Structuur: er is een centrale annex regionale organisatiestructuur opgezet ten behoeve van de integrale aansturing van de gehele vastgoedkolom (van ontwikkeling tot en met beheer) vanuit één punt, waarmee de optimale afstand van de huisvesting- en vastgoedprocessen tot de primaire processen adequaat vormgegeven is;
– Processen: de huisvesting- en vastgoedprocessen zijn met het oog op (kosten)efficiëntie en doelmatigheid geoptimaliseerd en formeel vastgelegd in het kwaliteitssysteem van Zonnehuizen, mede met het oog op de HKZ-certificering;
– Mensen: de functies van de medewerkers binnen de eenheid Huisvesting & Vastgoed zijn in relatie tot de structuur en processen adequaat, eenvoudig en effectief beschreven binnen het kader van het functiegebouw.

De nieuwe organisatiestructuur is door de ondernemingsraad van Zonnehuizen goedgekeurd.

4.2.3.4 Facilities & Inkoop

Binnen Facilities & Inkoop zijn die activiteiten ondergebracht die zich richten op ondersteuning van de dagelijkse gang van zaken rondom het primaire proces. Hierbij kan onder meer gedacht worden aan huishoudelijke ondersteuning zoals schoonmaak, wasserij en linnenkamer, productie en uitgifte van voeding, receptie en postverwerking, intern gebouwenbeheer, verhuizingen en wagenparkbeheer. Ook de inkoop van de daarvoor benodigde middelen is binnen de eenheid Facilities & Inkoop georganiseerd. De organisatie van de uitvoering van deze serviceverlenende werkzaamheden is verschillend voor de onderscheiden kernprocessen van Zonnehuizen. Binnen alle locaties van Zonnehuizen Volwassenen zijn deze faciliteiten nagenoeg allen onderdeel van de werkpraktijk van het primaire proces. De werkzaamheden worden door medewerkers en cliënten gezamenlijk uitgevoerd in de hiertoe ingerichte werkgebieden.
De regio's worden aangestuurd door middenmanagers Facilities & Inkoop die, met een grote mate van zelfstandigheid en budgetverantwoordelijkheid, aanspreekpunt zijn voor de locatie- c.q. regiomanagers van de zorg.

Begin 2010 is bij Zonnehuien Kind en Jeugd in Zeist een voedingsproject gestart. Voeding neemt binnen Zonnehuizen een belangrijke plaats in. Doelstelling van het voedingsproject is een maximale betrokkenheid te genereren van de doelgroepen binnen de kind- en jeugdzorg bij het bereiden en consumeren van voeding. Mede vanuit de antroposofische mensvisie, die de inspiratie vormt voor het werk van Zonnehuizen, wordt grote waarde gehecht aan gezonde

CONCEPT

voeding voor cliënten en medewerkers. Vandaar dat binnen Zonnehuizen biologische dan wel biologisch-dynamische voeding wordt bereid, verstrekt en geconsumeerd.

In het verslagjaar is een aantal verbeter- en ontwikkelpunten voor de afdeling Facilities en Inkoop vastgesteld en gedeeltelijk reeds in uitvoering genomen. Deze verbeter- en ontwikkelpunten en de daaruit voortvloeiende acties zullen een bijdrage leveren aan verbetering van de bedrijfsvoering alsmede aan de benodigde kostenbesparing binnen Zonnehuizen.

4.2.3.5 ICT en Informatiemanagement

In 2010 is de reeds in 2008 en 2009 in gang gezette inrichting van ICT- en Informatiemanagement op basis van de behoeften van de Raad van Bestuur en Directie verder doorgevoerd. Een (ICT) integratiemanager en informatiemanager geven richting aan de ontwikkeling van de ICT-organisatie, de ICT-infrastructuur, het applicatiebeheer, de bestuurlijke informatievoorziening, alsmede dashboarding. In de context van een sterk veranderend en complex zorglandschap met een toenemende vraag naar externe verantwoording is informatiemanagement onontbeerlijk om te kunnen voldoen aan externe en interne eisen. Daarbij wordt ICT voor Zonnehuizen een steeds belangrijkere component. In het verslagjaar 2010 zijn zowel 'onder' als 'boven' water mijlpalen bereikt binnen de domeinen ICT & Informatiemanagement. Met boven water wordt hier datgene bedoeld wat direct zichtbaar is voor de organisatie. Datgene wat infrastructureel onder water is ingezet en is geïmplementeerd en waartoe diverse ICT-projecten zijn gestart en afgerond is niet direct zichtbaar, maar wel randvoorwaardelijk voor verdere stappen in 2011 en opvolgende jaren.

In het verslagjaar 2009 is gestart met de centralisatie van alle ICT naar één loket, genaamd de Servicedesk. Alle storingsmeldingen en wijzigingsaanvragen voor ICT en de informatievoorziening kunnen aangemeld worden bij servicedesk@zonnehuizen.nl.

Boven water zijn in het verslagjaar de centrale applicatie 'Zonlicht', Intranet en Internet uitgerold:

- Zonlicht: In de post-fusiefase fungeerden binnen Zonnehuizen drie werkwijzen voor kwaliteitsmanagement naast elkaar. Elk systeem werd door een ander computerprogramma ondersteund. Inmiddels is gebleken dat onvoldoende integratie van werkwijzen en systemen tot tekortkomingen leidt. Dit is ook geconstateerd door Dekra, voorheen KEMA, in de HKZ-certificering. Daarom zijn de drie werkwijzen en systemen samengevoegd tot een organisatiebrede werkwijze die door één computersysteem iProva, met binnen Zonnehuizen als werktitel 'Zonlicht', wordt ondersteund. Deze samenvoeging dient te leiden tot het 'ontzorgen' van medewerkers. Zonlicht maakt het namelijk mogelijk om, onder meer, binnen twee muisklikken juiste, actuele en goedgekeurde beleidsstukken, protocollen en dergelijke te vinden en successen met elkaar te delen waardoor het wiel niet steeds opnieuw uitgevonden hoeft te worden. Ook de PDCA-cyclus (Plan, Do, Check, Act) kan met Zonlicht sluitend worden gemaakt, waardoor Zonnehuizen in control kan komen en blijven.
- Intranet: Steeds meer medewerkers gebruiken het intranet om de nieuwsbrieven te lezen. Er is in het verslagjaar een basis gelegd om bestellingen en serviceaanvragen via intranet te kunnen laten lopen. Tevens is een begin gemaakt met een kennisnet voor Zonnehuizen.

CONCEPT

– Internet: Voor de buitenwereld is het totaal vernieuwde internet een belangrijke bron van informatie over wat Zonnehuizen te bieden heeft. Het is een geprezen en zeer toegankelijke website geworden.

Onder water is geïnvesteerd in verschillende applicaties met als doel een stabieler applicatielandschap te bouwen welke toegankelijk is voor iedere medewerker van Zonnehuizen. Hiervoor waren zowel investeringen in de hard- als software benodigd. Daarnaast is en wordt dit landschap dusdanig met elkaar verbonden dat daar middels een MIS (Management Informatie Systeem) de benodigde stuur- en verantwoordingsinformatie uit onttrokken kan worden. De eerste KPI's (Key Performance Indicators, voorkomend uit het project Zorgkaart/Informatiearchitectuur uit 2009) binnen dit MIS worden in het tweede kwartaal van 2011 opgeleverd.

De taak 'Domeinspecialist' (zie verslagjaar 2009) is in 2010 geëvalueerd en op een aantal punten bijgesteld. De output van deze taak, de domeinrecapitulaties van externe veranderingen, is gekoppeld aan de bijeenkomsten van Planning & Control binnen de PDCA-cyclus van Zonnehuizen. De Businessanalisten (zie ook verslagjaar 2009) worden daarmee gevoed met externe informatie (de domeinrecapitulaties) en interne informatie uit het MIS, teneinde de directie en het management tijdig te adviseren over te nemen stappen. De grote hoeveelheid veranderingen die op stapel staan in de liberaliserende markt zullen hiermee gemanaged kunnen worden.

Voor het primaire proces is een prototype (PPB) gebouwd van een oplossing om de productiviteit te verhogen en het administratieve werk voor de organisatie te verlichten. Verdere uitrol staat gepland voor het tweede kwartaal van 2011.

4.2.3.6 Centrum voor Kennis- en Expertiseontwikkeling

Het Centrum voor Kennis- en Expertiseontwikkeling (CKEO) is in het verslagjaar, na een uitbouw in het jaar daarvoor, gestabiliseerd. Het centrum is een zichtbare en goed functionerende eenheid binnen de organisatie van Zonnehuizen. Medewerkers binnen het centrum voeren hun eigen kennis- en onderzoeksprojecten uit en publiceren daarover. Daarnaast worden vanuit het centrum verschillende onderzoeksprojecten van andere medewerkers binnen Zonnehuizen begeleid.

In 2010 is binnen Zonnehuizen Kind en Jeugd het systematisch praktijkgestuurd effectonderzoek (Routine Outcome Monitoring) verder uitgerold. Daarover heeft afstemming plaatsgevonden met externe partijen als zorgverzekeraars en met het Kenniscentrum Zorg Nederland (KZN). In een interne beleidsnota is beschreven hoe effectmeting zal plaatsvinden. De senior onderzoeker en de junior onderzoeker van het centrum zijn de spinnen in het web hierbij. Zij participeren in landelijke gremia waarin effectmeting wordt afgestemd en verzorgen de feitelijke uitvoering ervan. Zij verzorgen ook de terugkoppeling naar multidisciplinaire overleggen binnen Zonnehuizen van de resultaten op de gebruikte meetschalen. De junior onderzoeker is voornemens een promotieonderzoek over effectmeting uit te voeren.

Enkele projecten die het karakter hebben van toegepast wetenschappelijk onderzoek, zijn volgens planning in 2010 van start gegaan of voortgezet. Een voorbeeld hiervan is het evaluatieonderzoek van uitwendige therapieën, waarvan aan het eind van het verslagjaar de

CONCEPT

eerste (heel gunstige) resultaten beschikbaar zijn gekomen. Andere projecten zijn in de steigers gezet, zoals het project Dagcentrum voor Onderwijs en Behandeling, waarvoor in het verslagjaar een omvangrijke externe subsidie is verkregen. Aan dit project is een promotieonderzoek verbonden.

Extern is het CKEO zichtbaar gemaakt door deelname aan en presentaties op congressen, een groot aantal publicaties en door participatie in tijdschriftredacties, expertisegroepen en consultaties. Een overzicht van de publicaties is op te vragen bij het CKEO (kschul@zonnehuizen.nl). Er is hard gewerkt aan het opzetten en onderhouden van een nationaal en internationaal netwerk. Het hoofd van het CKEO is hoofddocent van de landelijke Masterclass Wetenschappelijk Onderzoek in de Gehandicaptenzorg van de VGN en universitair docent orthopedagogiek aan de Universiteit Leiden.
Op een groot Europees congres in Rome werden vanuit Zonnehuizen vier presentaties gehouden, waarvan drie over onderzoeksprojecten en één over de ontwikkeling van een methodiek. Op een Scandinavisch congres in Uppsala werd een keynote-lezing gehouden over onderkenning van dementie. Vanuit het centrum werd een landelijk congres over gedragsproblemen in Utrecht mede georganiseerd. Zonnehuizen droeg daar bij met drie lezingen. Ook op enkele andere congressen werden vanuit Zonnehuizen lezingen of workshops gegeven.

Binnen de antroposofische zorg wordt samengewerkt met het lectoraat Antroposofische Gezondheidszorg aan de Hogeschool Leiden en de Bernard Lievegoed Leerstoel aan de Vrije Universiteit in Amsterdam. Samen met deze partners is in het verslagjaar een nota over onderzoek in de antroposofische zorg geschreven. Verder wordt internationaal geparticipeerd aan de heilpedagogische afdeling van het Goetheanum in Dornach en aan de Wissenschaftskreis daarvan.

De stafmedewerker Seksualiteit heeft in 2010 haar werkzaamheden flink op de kaart gezet. Binnen Zonnehuizen is een expertisegroep seksualiteit onder haar leiding gestart. Zij wordt extern op grote schaal geconsulteerd (andere instellingen, jeugd- en zedenpolitie, landelijke expertisegroepen) bij vragen rond seksualiteit en seksueel misbruik. In 2010 publiceerde zij drie tijdschriftartikelen, waarvan twee Engelstalig.
De stafmedewerker Helende Omgeving heeft in 2010 een publicatie afgerond over ‘helend klimaat’. Dat is de eerste in een reeks van vier boekjes over Helende Omgeving. In het verlengde van die publicatie is de stafmedewerker veel gevraagd als adviseur bij het inrichten van woon- en werklocaties en scholen. Zij geeft bovendien cursussen over dit onderwerp.
De stafmedewerker Constitutiebeelden werkt aan een promotieonderzoek naar het gebruik van een schaal voor ondersteuning van de diagnostiek van constitutiebeelden. De verwachting is dat het promotieonderzoek in 2012 kan worden afgerond en dat de promotie in 2013 kan plaatsvinden.

4.2.3.7 Civil Society en Communicatie

De centrale stafafdeling Civil Society en Communicatie is gevestigd in Zeist, waarbij regionale steunpunten zijn ingericht in de regio Oost- en Zuid-Nederland. De afdeling vormt een profijtelijk scharnierpunt en interface op het snijvlak van private en publieke organisaties en bedrijven. Maatschappelijk Betrokken Ondernemen (MBO) blijkt in de praktijk een win/win situatie voor alle betrokken partijen en heeft daardoor tegelijk een meerwaarde voor de samenleving. De toegevoegde klantwaarde die de afdeling ook in 2010 heeft gegenereerd is

CONCEPT

op alle niveaus onmiskenbaar aanwezig. Dit geldt niet alleen voor de organisatie van Zonnehuizen maar tevens voor de vele bedrijven, sponsors en fondsen waarmee Zonnehuizen de afgelopen jaren systematisch duurzame relaties heeft opgebouwd. Ook in 2010 heeft de inzet van de afdeling Civil Society geresulteerd in onder meer mogelijkheden tot dagjes uit, opgeknapte tuinen, het opknappen van gebouwen, uitwisseling van kennis en kunde. Dit alles door middel van zowel financiële als praktische ondersteuning.

Vrije tijd
De afdelingen Vrije Tijd en Vrijwilligers van Zonnehuizen Kind en Jeugd zijn ingebed in de afdeling Civil Society. Dit vanwege de raakvlakken met de vele projecten die hiermee annex zijn. In de loop van 2011 zal deze inbedding ook toegepast worden voor de afdelingen Vrije Tijd en Vrijwilligers van Zonnehuizen Volwassenen.
Naar aanleiding van de resultaten van het cliëntwaarderingsonderzoek is in 2010 gestart met zowel de activiteiten als de wensen en behoeften van kinderen en jeugdigen op dit gebied op elkaar af te stemmen. Dit afstemmen heeft plaatsgevonden vanuit het perspectief van de kinderen en jongeren zelf, de groepsbegeleiding en de behandelaren. Er is onder andere een internetcafé ingericht en een bedrijf is in het kader van MBO gestart met de aanpassingen van een ruimte tot fitnessruimte. Deze zal begin 2011 in gebruik genomen worden. Sport zal steeds meer een onderdeel worden van Vrije Tijd, mede in het kader van gezond bewegen.

Vrijwilligers
Steeds meer vrijwilligers vinden de weg naar Zonnehuizen, de meeste vrijwilligers verbinden zich voor langere tijd aan de instelling. Een bijzonder project in dit kader is het project Zonnemaatjes. Dit project biedt jongeren van Zonnehuizen de mogelijkheid zich samen met een maatje verder te ontwikkelen op het gebied van hobby, wens, talent of een bijzondere interesse. Het gaat om jongeren met ontwikkelingsproblematiek in de leeftijd tussen de 12 en 19 jaar. Voor elke jongere wordt een passend maatje gezocht. Dit maatje is een vrijwilliger die wekelijks of eens in de paar weken een middag met de jongere doorbrengt. Een gedeelde passie, hobby of interesse van jongere en maatje vormt een goede basis voor het ontwikkelen van een bijzondere band met elkaar die zichtbaar bijdraagt aan het welzijn van de cliënten. Ook goede begeleiding van de vrijwilligers die dit doen is voor Zonnehuizen maatwerk. Zonnehuizen biedt haar maatjes daarom, naast een onkostenvergoeding een goede training en persoonlijke begeleiding. Dit project is mogelijk gemaakt door externe gelden. In 2011 zal Zonnemaatjes in Oost-Nederland opgestart worden. Ook hiervoor is extern geld geworven.
In 2010 zijn opgeleide Zorgdierteams gestart met als doel de cliënten van Zonnehuizen de voordelen van het contact met huisdieren te laten ervaren. Ook hiervoor kan Zonnehuizen rekenen op de inzet van enthousiaste vrijwilligers. Vrijwilligers die over een goed gesocialiseerde hond of kat beschikken komen wekelijks een of twee uurtjes op bezoek bij één of meerdere cliënten van Zonnehuizen. Ook dit project wordt door extern geld gefinancierd. In oktober 2010 is door Stichting Dada de Timmy Award uitgereikt aan dit project. In 2011 zal voor Oost-Nederland de werving van financiële middelen van start gaan om daar ook zorgdierteams op bezoek te laten komen. Na implementatie bij Zonnehuizen Kind en Jeugd zal gestart worden met de uitrol van deze projecten binnen de volwassenenzorg.

Communicatie
Onder meer door de groei van Zonnehuizen en de rol die Zonnehuizen inneemt in het totale palet van de kind- en jeugdzorg en volwassenenzorg is zij in toenemende mate gesprekspartner bij lokale, regionale en landelijke partijen, overheden en verschillende maatschappelijke organisaties. Daaruit komt een nieuw spectrum aan communicatiebehoeften voort. Doel daarbij is dat adequaat, efficiënt en effectief gereageerd

CONCEPT

kan worden op vragen en problemen van buiten en op de ontwikkelingsbehoeften en specifieke vragen die vanuit de eenheden aan een afdeling Communicatie worden gesteld. In de ontwikkeling van de eenheden verzorgt communicatie een belangrijke ondersteunende rol. In 2010 is een consulent Communicatie aangesteld die ondersteunt in zowel externe als interne communicatieprocessen van de eenheden. Directie en management kunnen op de consulent een beroep doen om pro-actief mee te denken over ontwikkelingen en communicatieoplossingen. Het intern centraal werkend communicatiebureau geeft vervolgens uitvoering aan de geformuleerde communicatiebehoeften. Uitgangspunt voor dit interne bureau is dat het vijf dagen per week bereikbaar is en snel en slagvaardig kan optreden.
In 2010 vond de ontwikkeling plaats van de nieuwe website van Zonnehuizen, uitmondend in de formele start op 1-1-2011. De doorontwikkeling van Intranet gaat gelijk op met de aanleg van de infrastructuur naar alle locaties. Het Intranet is een plek geworden waar alle medewerkers informatie over de organisatie kunnen vinden en elkaar in een digitale omgeving kunnen ontmoeten en ervaringen uitwisselen. Het Intranet van Zonnehuizen is een medium zoals de organisatie zelf: levend, nooit 'af', en altijd in ontwikkeling. Dit geldt ook voor de website.

4.2.3.8 Cultuur en Identiteit

In het tweede kwartaal van 2010, rondom Pasen, heeft de stafmedewerker Cultuur en Identiteit de Cultuurnota, de Zonneziel aan bestuur en directie van Zonnehuizen gepresenteerd. De cultuurnota besteedt onder andere aandacht aan begripsverheldering en de definiëring van een breder en esoterisch spiritualiteitbegrip binnen Zonnehuizen. De nota geeft aanzetten om de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden te verhelderen. Op diverse locaties staat de financiering van cultuuractiviteiten onder druk en/of worden cultuuractiviteiten uitgevoerd door vrijwilligers en enthousiaste medewerkers zónder verbinding met de beleidsontwikkelingen van bestuur en directie. De Zonneziel adviseert het bestuur en de directie om verantwoordelijkheden vanuit de directie op te pakken.
Rondom de identiteitsontwikkeling van Zonnehuizen zijn in het verslagjaar verschillende initiatieven ontplooid. Het verlangen om op een nieuwe wijze aandacht te besteden aan de jaarcyclus en dit te verbinden met cultuuruitingen en spiritualiteit, groeit. Oude vormen worden gewaardeerd, maar overal in de organisatie zijn vernieuwingsimpulsen.
Onder leiding van de directeur en innovatiemanager van de eenheid voor Intramurale Voorzieningen Kind en Jeugd wordt vanuit het model van de Kabala, de Levensboom, de eenheid ingericht en krijgen antroposofische kernbegrippen opnieuw duiding.
Rondom de Handelingen zijn er in het verslagjaar contacten met Dornach en de twee landelijke religieuze raden, de landelijke werkgroep religie en de vakgroep religieuze oriëntatie. Dit heeft niet tot samenwerking aan ontwikkeling geleid. Binnen Zonnehuizen leeft de wens om de vormen van vieren te doordenken vanuit de bronnen èn vanuit hedendaagse godsdienstpedagogische en orthopedagogische inzichten. De behoefte aan een eigen instellingsvisie op de religieuze en spirituele ontwikkeling van cliënten groeit. De bestuurder verheldert in een notitie de identiteit van Zonnehuizen. In het verslagjaar krijgen op diverse locaties culturele feesten en spelen opnieuw vorm en inhoud.
De Zonnehuisschool investeert in een managementtraining, de fakkeldragerstraining.
In november 2010 is een nota gepresenteerd met een advies tot planmatig werken aan cultuur. De directie en het bestuur hebben hierop besloten tot het verankeren van vier kernfeesten en bijpassende impulswoorden: Pasen (opnieuw beginnen), Sint Jan (vreugde), Michaëlsfeest (moed), Kerst (warmte). De impulswoorden worden onder

CONCEPT

verantwoordelijkheid van de directie uitgewerkt naar drie mogelijke gebieden, namelijk innerlijke ontwikkeling, kwaliteit van gemeenschap en professionele kwaliteit.

4.3 Algemeen kwaliteitsbeleid

Een van de doelstellingen van Zonnehuizen is het voldoen aan de hoogste kwaliteitsnormen die aan de zorgverlening worden gesteld. De inspanningen op dit gebied hebben in de afgelopen jaren geresulteerd in de formele toekenning van het HKZ-Certificaat voor zowel de geestelijke gezondheidszorg als de gehandicaptenzorg van Zonnehuizen. Het certificaat voor de GGZ is uitgereikt op 1 mei 2010, verlengd op 1 maart 2011 en geldig tot 1 mei 2013. Er is getoetst op de HKZ norm GGZ 2002 en addendum jeugd-GGZ 2005. Het certificaat GZ is getoetst op de HKZ norm GZ. Het is uitgereikt aan Zonnehuizen op 1 april 2008, gewijzigd op 26 januari 2009, verlengd op 1 april 2011 en geldig tot 1 april 2013.
Dekra, voorheen KEMA, de certificerende instelling bij Zonnehuizen, heeft in februari 2010 een uitgebreide verlengingsaudit uitgevoerd ten behoeve van de GGZ-onderdelen van Zonnehuizen. In december 2010 is een soortgelijke verlengingsaudit gedaan voor de GZ-onderdelen. De Dekra-auditor toonde zich bij beide audits zeer tevreden over de betrokkenheid waarmee de medewerkers van Zonnehuizen hun werk uitvoeren. In zijn bevindingen schrijft hij: “De integratie verkeert nu in een fase van het versterken van de horizontale verbindingen. De voortgaande integratie vraagt hier en daar nog aandacht. Zo moeten drie kwaliteitshandboeken, documentsystemen en drie kwaliteitssystemen geïntegreerd worden tot één. De antroposofische uitgangspunten zijn zeer herkenbaar in de praktijk. Naast inrichting, voeding, aandacht voor ritme en structuur is er ook bijzondere aandacht voor bejegening. Medewerkers blijken opvallend betrokken en zorgzaam.”
De geconstateerde tekortkomingen hebben betrekking op implementatie van de nieuwe norm en op gebrek aan eenduidigheid. Deze tekortkomingen zijn benut om tot verbetering van het kwaliteitsmanagementsysteem te komen. Zoals reeds in paragraaf 4.2.2.5 beschreven zijn de drie werkwijzen en systemen samengevoegd tot een organisatiebrede werkwijze die door één computersysteem, genaamd ‘Zonlicht’, wordt ondersteund. Tevens worden verbeteracties uitgevoerd met betrekking tot oorzaakanalyse, reikwijdte en corrigerende maatregelen.

4.4 Kwaliteitsbeleid ten aanzien van patiënten/cliënten

In de verantwoording over de kwaliteit van zorg maakt Zonnehuizen zo veel als mogelijk gebruik van de systematiek van landelijke kaders, specifiek van het programma Zichtbare Zorg via welke de kwantitatieve gegevens opgenomen zijn in Digi-MV. Naast de verantwoording middels de kwantitatieve gegevens van het kwaliteitskader wordt in paragrafen 4.4.3 en 4.4.4. een nadere inhoudelijke verantwoording over de kwaliteit van zorg gegeven.

4.4.1 Prestatie-indicatoren GGZ

Voor de verantwoording van de GGZ zorg maakt Zonnehuizen al enkele jaren gebruik van prestatie-indicatoren. In DigiMV is via de systematiek van Zichtbare Zorg op een aantal items van de prestatie-indicatoren GGZ een antwoord geformuleerd. Op een groot aantal is dit

CONCEPT

echter achterwege gebleven. De reden hiertoe is dat de indicatoren van het programma Zichtbare Zorg zich met name richten op de GGZ-zorg voor volwassenen, terwijl Zonnehuizen uitsluitend GGZ-zorg aan kinderen en jeugdigen biedt. Een groot deel van de GGZ-indicatoren uit Zichtbare Zorg is dan ook niet van toepassing op de doelgroep van Zonnehuizen.

4.4.2 Zorginhoudelijke indicatoren VG

Voor de verstandelijk gehandicaptenzorg heeft over het verslagjaar 2009 een eerste meting plaats gevonden binnen de domeinen van het kwaliteitskader. De resultaten zijn besproken met de cliëntenraad en daar waar aan de orde vertaald in verbeteracties. Eind 2010 heeft een tweede meting plaats gevonden binnen de domeinen van het kwaliteitskader. Via de digitale omgeving van Zichtbare Zorg zijn de resultaten met de daarbij behorende toelichtingen doorgeleverd ten behoeve van de jaarverslaglegging 2010.
Voor bijna alle locaties geldt dat de resultaten van de meting van de zorginhoudelijke indicatoren over het verslagjaar 2010 nagenoeg allen gelijk dan wel beter zijn dan de verwachte scores. Ook voor OBC Zeist is het merendeel van de resultaten gemiddeld dan wel bovengemiddeld. Echter voor OBC Zeist zijn ook enkele benedengemiddelde scores vastgesteld die opmerkelijk zijn daar in het voorgaande jaar hier juist bovengemiddelde scores werden gehaald.
Een sterke verbetering van de resultaten ten opzichte van het voorgaande jaar heeft met name plaats gevonden bij de locaties De Corisberg en Elivagar. Dit komt voort uit de inzet op verbetering van de zorgplansystematiek.
Ten aanzien van de benedengemiddelde scores zal op locatieniveau nader onderzoek plaats vinden om de achterliggende oorzaak van deze resultaten vast te stellen. Indien aan de orde zullen verbeteracties worden uitgezet.

4.4.3 Cliëntenraadpleging

Zonnehuizen voert structureel cliëntwaarderingsonderzoek uit. Dit betreft zowel intern als extern onafhankelijk onderzoek. Het cliëntwaarderingsonderzoek van Zonnehuizen heeft primair als doel het creëren van inzicht in individueel sterke punten, alsook in verbeterpunten. Het geeft aanknopingspunten op het gebied van beleidsontwikkeling. Dit niet alleen op locatieniveau, maar ook op organisatieniveau. Een secundair doel is het op bescheiden schaal genereren van interne benchmarkgegevens. Deze benchmark is niet bedoeld om te komen tot een ranking van locaties, maar is gericht op de mogelijkheid om de dialoog omtrent kwaliteitsverbetering aan te gaan met collega's. Daar waar mogelijk sluit Zonnehuizen aan bij externe branch-brede cliëntwaarderingonderzoeken. Dit betekent dat voor de VG volwassenenzorg gebruik gemaakt wordt van de Consumer Quality Index, of de CQ-index. Zonnehuizen was voornemens in 2010 de CQI af te nemen binnen de doelgroep volwassenen. Echter doordat de CQI in eerste instantie door de verschillede branchepartijen niet geschikt is bevonden en derhalve pas eind 2010 beschikbaar is gekomen, is afname in 2010 niet mogelijk gebleken. Wel heeft Zonnehuizen eind 2010 een overeenkomst gesloten met het geaccrediteerde onderzoeksbureau KIWA-Prismant voor de uitvoer van de CQI in de volwassenenzorg in 2011.

CONCEPT

Voor de kind- en jeugdzorg, zowel in de VG als GGZ, is geen CQI voorhanden. Het zal naar verwachting nog enkele jaren duren voordat deze beschikbaar is. Desalniettemin heeft Zonnehuizen in het verslagjaar voor alle doelgroepen en locaties binnen de kind- en jeugdzorg onafhankelijk cliëntwaarderingsonderzoek uitgevoerd. Het onderzoek is uitgevoerd door Stichting Alexander, een onafhankelijk onderzoeksbureau. Hierbij maakte het onderzoek binnen de orthopedagogische behandelcentra deel uit van een landelijk onderzoek dat op initiatief van het VOBC is uitgevoerd.

Bij het door Stichting Alexander uitgevoerde onderzoek is voor de VG en LVG gebruik gemaakt van de zogenaamde C-toets OBC. Binnen de GGZ is gebruikt gemaakt van een kwaliteitsinstrument dat door Stichting Alexander in opdracht van het platform GGZ is ontwikkeld. Dit meetinstrument is gebaseerd op de jeugdthermometer zodat met de resultaten tevens de input gegeven kan worden voor een deel van de prestatie-indicatoren GGZ. Beide instrumenten zijn gestructureerde vragenlijsten bestaande uit enkele algemene vragen, stellingen en drie open vragen. Alle ouders/vertegenwoordigers hebben de vragenlijst schriftelijk voorgelegd gekregen. Ook is binnen de GGZ en LVG de vragenlijst voorgelegd aan jongeren van 12 jaar en ouder. Binnen de intramurale zorg was bij de afname van de vragenlijst bij jongeren sprake van een begeleid schriftelijke afname.
De resultaten wijzen uit dat zowel jongeren als ouders/vertegenwoordigers over het algemeen tevreden zijn over de zorg en behandeling van Zonnehuizen. In zijn algemeenheid blijken ouders net iets meer tevreden dan de jongeren zelf. Zowel jongeren als ouders zijn vooral zeer te spreken over de inzet, betrokkenheid en deskundigheid van medewerkers van Zonnehuizen. Dit betreft alle doelgroepen en locaties. De extramurale zorg van Zonnehuizen wordt door ouders en jongeren in het algemeen met hogere cijfers beoordeeld dan de intramurale zorg.
De ouders geven de extramurale en intramurale GGZ gemiddeld respectievelijk een 7,8 en 7,2 terwijl jongeren gemiddeld respectievelijk een 7,7 en 5,8 als rapportcijfer geven. Voor de VG extra- en intramurale zorg geven ouders gemiddeld respectievelijk een 7,8 en 6,2.
Binnen de LVG intramurale zorg geven door de ouders gemiddeld een 7,1 en de jongeren gemiddeld een 6,1.
Verbeterpunten die uit het onderzoek naar voren komen en nagenoeg voor alle locaties van toepassing zijn, liggen vooral op het gebied van informatievoorziening naar en communicatie met ouders. Daarnaast worden door de ouders meerdere malen de interne communicatie en de bereikbaarheid van medewerkers als verbeterpunten genoemd.
Met betrekking tot de intramurale zorg wordt door de ouders en de jongeren ook aandacht gevraagd voor de verzorging en het onderhoud van de woonplek. De jongeren noemen daarnaast voor de intramurale zorg de regels op de groep, het eten en het aanbod aan activiteiten als verbeterpunten .
Het onderzoek binnen de kind- en jeugdzorg is eind 2010 afgerond. De resultaten worden begin 2011 binnen de verschillende geledingen van Zonnehuizen besproken en worden daar waar nodig in nauwe samenwerking met de Cliëntenraad vertaald in verbeteracties.

Naast het onafhankelijk onderzoek heeft zowel binnen de extramurale kind- en jeugdzorg als binnen de volwassenenzorg intern onderzoek plaats gevonden. Voor de kind- en jeugdzorg betrof dit afname van een gestructureerde vragenlijst na afsluiting van een behandeltraject. De uitkomsten van dit onderzoek zijn nagenoeg gelijk aan die van het onafhankelijke onderzoek. Ook de rapportcijfers lopen nauwelijks uiteen.
Voor de volwassenenzorg is het intern onderzoek gekoppeld aan de jaarlijkse zorgplanbesprekingen waarbij gebruik wordt gemaakt van een korte gestructureerde vragenlijst. Tot 2010 heeft dit onderzoek zich toegespitst op woon-werkgemeenschap

CONCEPT

Bronlaak. Het lag in de bedoeling in het verslagjaar deze vorm van cliëntenraadpleging op alle locaties van Zonnehuizen Volwassenen uit te voeren. Dit is slechts ten dele gelukt. In 2010 hebben op de locaties in Zuid-Nederland de interne cliëntenraadpleging plaats gevonden. Op de locaties in Oost-Nederland heeft in 2010 geen raadpleging plaatsgevonden. Ter verhoging van de betrouwbaarheid van de gegevens was de doelstelling voor 2010 het behalen van een responspercentage van 80%. Alhoewel er een verhoging van response ten opzichte van het voorgaande jaar was, is deze doelstelling niet gehaald.
De resultaten van het intern onderzoek laten zien dat de kwaliteit van de zorgverlening door de cliënten van Zonnehuizen Volwassenenzorg in de regio's Brabant en Limburg gemiddeld als ruim voldoende tot goed wordt beoordeeld. De gemiddelde totaalscore bedraagt 4.3 op een schaal lopende van 1 (slecht) tot 5 (goed). De scores voor de afdelingen Verblijf en Werken lopen nagenoeg niet uiteen. De resultaten van het interne cliëntwaarderingsonderzoek worden op locatieniveau besproken en daar waar nodig vertaald in verbeteracties.

4.4.4 Veiligheid

In het kwaliteitsbeleid van Zonnehuizen is cliëntveiligheid één van de centrale thema's. Het gaat daarbij om zowel fysieke, sociale als emotionele veiligheid. Onverbrekelijk en direct verbonden met de kwaliteit van zorg is de veiligheid van medewerkers. In de zorg bestaat een relatie tussen de mate waarin medewerkers veilig hun werk kunnen doen en de ervaren veiligheid van de cliënt. Veel cliënten ontlenen hun gevoel van veiligheid aan de mate waarin de medewerkers zich veilig voelen.

4.4.4.1 Vrijheid en vrijheidsbeperkingen

In 2010 is het Middelen en Maatregelen (M&M) beleid onderbouwd vanuit een duidelijke Zonnehuizenvisie op verzorging, behandeling en bejegening. Dit beleid is verwoord in het meerjarenplan 2010-2011, waar de nadruk wordt gelegd op waardegestuurde zorg. Daarbij is aandacht voor de-escalatie en preventie en ligt de nadruk op bejegening en goede zorg. Deze visie is tevens verwoord in het beleidsdocument "BOPZ en de zorgvisie van Zonnehuizen".
Veel actiepunten uit het Meerjarenplan 2010-2011 zijn eind 2010 in realisatie dan wel reeds gerealiseerd. Dit heeft geleid tot zowel verbeterd meldgedrag en meer transparantie alsook tot een verhoogd bewustzijn dat vrijheidsbeperkingen zoveel als mogelijk dienen te worden voorkomen.
Ter verbetering van het meldgedrag van vrijheidsbeperkingen zijn in het verslagjaar de managers geïnformeerd over nieuwe ontwikkelingen, formulieren, documenten en bejegeningstandpunten.
De in 2010 geplande overstap naar het digitaal melden van vrijheidsbeperkingen gekoppeld aan een analyseprogramma is, ondanks intensieve inzet vanuit Zonnehuizen, niet gelukt. De voorbereidingen gaan verder, in samenwerking met een nieuwe externe partij in 2011.
Activiteiten in het kader van Vrijheid en vrijheidsbeperkingen in de kind- en jeugdzorg in het verslagjaar waren onder meer:

- Begin 2010 waren er op een van de leefgroepen van Michaelshoeve nog 4 kinderen die in zweedse banden sliepen. Met het nodige doorzettingsvermogen is het gelukt om de gewenste doelstelling "Ban de Band" te bereiken;
- In januari 2010 is onder begeleiding van Vilans in het Klinisch centrum voor Kind en Jeugd GGZ een traject gestart met als doel beperking van het aantal vrijheidsbeperkende

CONCEPT

maatregelen. In 2010 is er een interne conferentie georganiseerd en zijn interne evaluaties uitgevoerd. Naar aanleiding van de analyses zijn per team doelstellingen om vrijheidsbeperkingen terug te dringen geformuleerd. Het traject is eind 2010 nog in volle gang en wordt in juni 2011 afgesloten;
- In de trainingen "omgaan met agressie" is in 2010 veel aandacht besteed aan de veranderende visie van Zonnehuizen op vrijheidsbeperkingen alsook op het belang van het melden van toegepaste middelen en maatregelen;
- Door de leden van de M&M commissie is een interne audit uitgevoerd in de vier centra voor verblijf van de eenheid Kind en Jeugd. Getoetst is onder meer hoe de afspraken in de praktijk worden uitgevoerd en gemeld. De auditoren deden dossieronderzoek en voerden per centrum gesprekken met gedragskundigen, arts en met medewerkers uit de praktijk. De resultaten zijn besproken op een extra bijeenkomst van de M&M commissie in november 2010 en aan de managers teruggekoppeld door middel van een verbeterregister.

De agressie-incidenten worden gemeld via het Re-Act programma. Re-Act wordt Zonnehuizenbreed gebruikt. Hoewel de doelstelling is werken in één Re-Act-programma voor de hele organisatie, is deze optie in 2010 niet gehaald vanwege ICT problematiek. Derhalve zijn er eind 2010 vier Re-Act databases actief in de organisatie. Periodiek is aandacht besteed aan de incidentmeldingen uit Re-Act, het terugkoppelen naar het management en daar waar nodig het inzetten van verbeteracties.

Vergelijking van de cijfers van 2009 en 2010 laat voor de kind- en jeugdzorg in de regio Midden-Nederland een forse afname zien van zowel het aantal fixaties met 12% (van 674 naar 464), als van het aantal afzonderingen met 44% (van 397 naar 277).
In 2010 zijn voor het eerst de meldingen uit de regio Oost, Noord en Zuid in kaart gebracht. Uit deze cijfers blijkt dat met name in Michaelshoeve het terugdringen van toepassing van vrijheidsbeperkingen een aandachtspunt is.
Voor Zonnehuizen Volwassenen regio Zuid waren er in het verslagjaar in totaal 1403 agressiemeldingen bij 48 afdelingen, 116 cliënten en 225 medewerkers. Hierbij is 334 keer fixatie toegepast. Naar aanleiding van de meldingen in 2010 heeft de Veiligheidscommissie Zonnehuizen Volwassenen regio Zuid het managementteam een aantal aanbevelingen gedaan waaronder: opname scholing en dwang in scholingsplan medewerkers, verplicht inschakelen nazorg bij meldingen met een ernstscore van 80% of hoger, uitvoering van een Risico Inventarisatie en het structureel bespreken van Re-act meldingen in teamvergaderingen.
Voor Overkempe in Olst is in april 2010 gestart met het digitaal melden van incidenten in Re-Act. Vanaf deze datum waren er voor Overkempe in totaal 582 agressiemeldingen bij 16 afdelingen, 56 cliënten en 83 medewerkers. In totaal waren er in 2010 voor Overkempe 819 meldingen. Doel voor 2011 is de melding in Re-At voor geheel Zonnehuizen Volwassenen regio Oost te implementeren.
De resultaten zijn voorgelegd aan de inspectie en besproken in de BOPZ commissie van Zonnehuizen Volwassenen.

4.4.4.3 Preventie van agressie / Nazorgteam

Iedere medewerker van Zonnehuizen ontvangt bij zijn of haar aanstelling de beleidsnotitie "Agressie en agressiepreventie, vlam in de pan". Daarin staat beschreven hoe Zonnehuizen vanuit de eigen bejegeningstijl kijkt naar en handelt bij agressie. In de beleidsnotitie "Veiligheidsbeleid 2010-2012" wordt het belang benadrukt van het (professioneel) kunnen

CONCEPT

omgaan met heftige emoties door medewerkers. Wanneer ze dat goed kunnen dan heeft dit een belangrijk positief effect op hun werkstress en draagkracht en zullen ze ook een rolmodel zijn voor de cliënt. Een medewerker die kan omgaan met heftige emoties van de cliënt, is een veilig baken voor deze cliënt. In het veiligheidsbeleid wordt ook het belang onderstreept van training en scholing in deëscalerende communicatie in conflictsituaties.
In 2010 zijn drie medewerkers gestart met de opleiding tot agressietrainer/ aandachtsfunctionaris sociale veiligheid. Ze hebben de training begin 2011 afgerond. Beleidsuitgangspunt is dat alle medewerkers die te maken kunnen krijgen met agressie de basistraining volgen. In de basistraining komen onder meer aan de orde communicatie, preventie en deëscalatietechnieken, interventie op niveau van agitatie, wet en regelgeving BOPZ, vrijheidsbeperkingen, protocollen en formulieren, persoonlijke veiligheidstechnieken, teamtechnieken en opvang en nazorg. Na het volgen van de basistraining dienen de medewerkers jaarlijks een herhalingsdag te volgen.
In alle regio's van Zonnehuizen zijn in het verslagjaar meerdere basistrainingen en nascholingen gehouden. Tevens hebben de trainers van Zonnehuizen extern trainingen verzorgd.

Het Nazorgteam is een team van medewerkers dat bereikbaar is om collega-medewerkers na een agressie-incident of schokkende gebeurtenis op het werk op te vangen en te ondersteunen. Het nazorgteam is organisatiebreed inzetbaar voor alle locaties en afdelingen verspreid over het land. In 2010 is ingezet op vergroting van de bekendheid van het nazorgteam en verlaging van de drempel tot contact voor een nazorggesprek. Dit heeft ertoe geleid dat het aantal hulpvragen en de daaruit voortkomende opvanggesprekken in 2010 ten opzichte van 2009 is toegenomen. Binnen Zonnehuizen Kind en Jeugd vonden in 2010 32 opvanggesprekken plaats, hetgeen iets hoger is dan in 2009. Dit aantal is bij Zonnehuizen Volwassenen ten aanzien van 2009 verdubbeld tot 30 opvanggesprekken in 2010.
Ondanks deze toename blijft het aantal hulpvragen in relatie tot het aantal agressie-incidenten laag. Opvang en nazorg kunnen een belangrijk middel zijn om psychische belasting op het werk te verminderen en daardoor ziekteverzuim en personeelsverloop terug te dringen. In 2011 zal dan ook aandacht worden besteed aan de vergroting van de bekendheid van het nazorgteam.

4.4.4.4 Incidenten en bijna-incidenten

Incidenten en bijna-incidenten worden gemeld in het Re-Act programma waar een speciale module is ingericht voor het melden van agressie-incidenten. De verantwoordelijke artsen, medische dienst en leidinggevenden kunnen digitale analyses genereren in het Re-Act programma en van daaruit verbeteracties organiseren. De MIP commissie (Melden Incidenten Patiënten) of de veiligheidscommissie evalueert en beheert het medicijnincidenten Re-Act programma.
Zowel bij Zonnehuizen Kind en Jeugd als bij Zonnehuizen Volwassenen is in het verslagjaar extra aandacht uitgegaan naar bewustwording bij medewerkers over het belang van het melden van incidenten.
De meldingen van medicijnincidenten binnen de kind- en jeugdzorg zijn toegenomen van 673 in 2009 naar 781 in 2010. Het aantal meldingen van overige incidenten steeg van 30 naar 68. De verwachting luidt dat deze stijging niet voorkomt uit een daadwerkelijke stijging van het aantal incidenten maar door een verbetering van het meldgedrag. Dit voortkomend uit deelname van medewerkers aan het traject Sleutelkruid, waarin extra aandacht is voor medicatiefouten. Te verwachten is dat na een aanvankelijke stijging (door het bewustzijn van

CONCEPT

medewerkers voor medicatiefouten en deze te melden) in het komende jaar een daling van het aantal medicatiefouten zal inzetten.

Voor Zonnehuizen Volwassenen Zuid-Nederland waren er in het verslagjaar 262 meldingen van medicatie-incidenten, welke allen veroorzaakt werden door vergeten toe te dienen of door geen inname door weigering cliënt. Daarnaast waren er 112 meldingen van overige incidenten. Hierbij waren vermissing/weglopen, val en automutilatie de meest voorkomende incidenten.
Voor Zonnehuizen Volwassenen Oost-Nederland is eind maart 2010 gestart met het digitaal melden van incidenten. Vanaf 16 maart 2010 tot eind 2010 werden 96 medicijnincidenten en 143 overige incidenten gemeld.
Naast het melden en analyseren van incidenten en het van daaruit inzetten van verbeteracties hebben er in het verslagjaar ook diversie preventieve activiteiten plaats gevonden, onder meer met betrekking tot veiligheid in verband met giftige planten op het terrein, aandacht voor implementatie van het suïcideprotocol volwassenenzorg en opleiding van nieuwe medewerkers.

4.4.4.4 Suïcide en suïcide-preventie

Eind 2009 is het protocol Omgaan met suïcidaliteit vastgesteld en via het management geïmplementeerd. Op concernniveau is een spilfunctionaris suïcidepreventie aangesteld. De spilfunctionaris ontvangt, registreert en analyseert de meldingen en initieert de gewenste acties.
In 2010 heeft de spilfunctionaris 6 meldingen ontvangen, allen afkomstig vanuit Zonnehuizen Kind en Jeugd. Er is in alle gevallen gebruik gemaakt van het meldingsformulier (vermoeden van) suïcidaliteit. Tevens is de protocollijst gebruikt inzake risicofactoren en beschermende factoren. De meldingen hebben geleid tot onder meer multidisciplinair overleg en samenkomst van het begeleidingsteam, inschakeling van de psychiater en in alle gevallen tot communicatie met de naaste betrokkenen.
In 2010 zijn twee lunchreferaten gehouden voor behandelaars van Kind en Jeugd met als thema suïcidaliteit.

4.4.4.5 Algemene veiligheid

Veilige zorg vraagt om veilige huisvesting. De veiligheid dienaangaande wordt bij Zonnehuizen structureel door toetsende instanties geïnspecteerd, gecontroleerd en gecertificeerd. Daarnaast zien interne auditcommissies toe op naleving van de protocollen, aanwezigheid van de voorgeschreven en wettelijke voorzieningen en de veiligheidssituatie binnen gebouwen en de directe omgeving hiervan.
Binnen Zonnehuizen is een bedrijfshulpverleningsorganisatie ingericht waarin de deskundige bijstand aangepast is op de aanwezige risico's. Door middel van het bewaken van nascholing en bezetting wordt erop toegezien dat de dekking per locatie optimaal is.
Naast de brandveiligheid van het gebouw zelf is het uiteraard van groot belang hoe cliënten en medewerkers een bedreigde ruimte kunnen verlaten en hoe zij daarop zijn voorbereid. Daartoe zijn op het merendeel van de locaties ook in het verslagjaar regelmatig ontruimingsoefeningen gehouden.
Voor Overkempe in Olst heeft het centrale beleid in het verslagjaar niet tot het gewenste resultaat geleid. Activiteiten op het gebied van bedrijfshulpverlening zijn in het verslagjaar onvoldoende ondernomen. Voor 2010 wordt dit op locatieniveau opgepakt en geregeld.

CONCEPT

4.4.5 Klachten

In 2010 is een Werkgroep Klachtenbeleid ingesteld met als opdracht het klachtenbeleid van de diverse eenheden onderling af te stemmen en een integraal klachtenbeleid voor de hele instelling voor te bereiden ter vaststelling in het directieteam. De werkgroep is voortvarend aan het werk gegaan, zodat einde 2010 de volgende resultaten ter vaststelling of verdere bespreking klaarliggen:

- Post-fusie reductie van klachtencommissies tot één commissie, de Klachtencommissie in Antroposofisch Verband;
- Bijstelling klachtenreglement klachtencommissie middels integratie van diverse pre-fusie documenten en hernieuwde toetsing aan wettelijke normen (WKCZ en wet BOPZ). Het conceptreglement is eind 2010 ter beoordeling voorgelegd aan de Klachtencommissie in Antroposofisch Verband;
- Concepten voor informatievoorziening over het klachtenbeleid en -procedures naar medewerkers en cliënten. Concepten worden begin 2011 ter vaststelling aan de directie voorgelegd.

De Klachtencommissie in Antroposofisch Verband bestaat geheel uit externe leden en is in die zin geheel onafhankelijk van de aangesloten instellingen. Eenmaal per jaar voert de klachtencommissie overleg met de bestuurders van de aangesloten instellingen. Indien nodig of gewenst is er met betrekking tot overstijgende vragen betreffende het klachtenbeleid contact tussen de secretaris van de klachtencommissie en een klachtenfunctionaris.
In het verslagjaar 2010 zijn bij de klachtencommissie drie klachten binnengekomen, waarvan twee in 2010 via bemiddeling afgehandeld werden. Ook een klacht, ingediend in 2009, werd in 2010 via bemiddeling afgehandeld. Eén klacht zal in 2011 afgehandeld worden.

Zowel voor Zonnehuizen Kind en Jeugd als voor Zonnehuizen Volwassenen is in het verslagjaar een klachtenfunctionaris aangesteld. Voor de Zonnehuisschool zijn klachtenfunctionarissen per locatie aangesteld. Tevens zijn voor Zonnehuizen Kind en Jeugd een aantal bemiddelaars beschikbaar. De klachtenfunctionarissen hebben onderling overleg over onder meer de afstemming van het te voeren beleid. In het kader van de kwaliteitscyclus hanteren de klachtenfunctionarissen één systeem van klachtenregistratie, waarin ook het signaleren en monitoren van verbeteracties naar aanleiding van klachten ondergebracht is. Op basis hiervan communiceert de klachtenfunctionaris met de lijnfunctionarissen, zodat de kwaliteitsverbetering geborgd is.

Binnen Zonnehuizen Kind en Jeugd is in het verslagjaar 21 keer en binnen Zonnehuizen Volwassenen 20 keer een beroep gedaan op de klachtenfunctionarissen, dit zowel door cliënten als door hun wettelijk vertegenwoordigers. De aard van de vragen liep uiteen van een informatie- of adviesvraag tot het indienen van een (enkelvoudige of meervoudige) klacht. De meeste van de in behandeling genomen klachten zijn in het verslagjaar naar tevredenheid voor alle partijen afgehandeld. Hierbij is bij Zonnehuizen Kind en Jeugd in 2010 driemaal een beroep gedaan op een van de bemiddelaars. Aangezien de onderwerpen van de klachten zeer uiteenlopend van aard zijn, zijn ook de daaruit volgende verbeteracties eerder maatwerk dan dat er een specifiek patroon in te herkennen valt. Daar waar binnen een eenheid wel een patroon te herkennen is, wordt op directieniveau besproken of het thema specifieke aandacht behoeft. Een aantal klachten is aan het einde van het verslagjaar nog in behandeling.

CONCEPT

4.5 Zonnehuisschool

De Zonnehuisschool heeft als missie te komen tot de best mogelijke vorm van professioneel speciaal onderwijs, dat levensecht en betekenisvol is. Het onderwijs heeft als doelstelling het ontwikkelen en het in evenwicht brengen van de functies denken, voelen en handelen.
Ook in het verslagjaar is voortvarend gewerkt aan het behalen van deze doelstelling. Basis voor de ontwikkelpunten, zoals beschreven in het schoolplan 2009-2013, is het streven om over de gehele linie een helende omgeving te creëren, voor iedere leerling en voor iedere medewerker. Het schoolplan van de Zonnehuisschool is opgebouwd in schooljaren. Voor het onderliggende maatschappelijk verslag worden de activiteiten van de Zonnehuisschool in het kalenderjaar 2010 beschreven.
Het jaar 2010 stond voor de Zonnehuisschool in het teken van verdere ontwikkeling en implementatie van de visie op diverse onderwijsgebieden. De missie en visie zijn binnen de specifieke onderwijsgebieden verder uitgewerkt, zodat er een leerlijn met werkwijzen en methodes van afgeleid kan worden. Dit heeft in het verslagjaar geleid tot onderstaande activiteiten en resultaten.

Lezen
Het implementatietraject technisch lezen is eind 2010 succesvol afgesloten. Twee nieuwe methodes met een zelf ontwikkelde leerlijn zijn geïntroduceerd en geïmplementeerd in de teams. De hieraan verbonden workshops zijn in 2010 een tweede cyclus in gegaan.

Rekenen
Vanuit een vernieuwde visie is voor het onderwijsgebied rekenen in het verslagjaar gezocht naar de meest geschikte methode. Deze zoektocht heeft geleid tot de methode 'Wis en Reken'. Parallel aan deze methode is in het verslagjaar een aan de doelgroepen van de Zonnehuisschool aangepaste leerlijn ontwikkeld alsook een registratiesysteem. In oktober 2010 zijn de methodes gepresenteerd aan het voltallige college. Eind 2010 is de implementatie van de methode in de teams van start gegaan.

Projectmatig onderwijs
Projectmatig onderwijs is een integrerende vorm van onderwijs, gebaseerd op een vooraf bepaald thema met een vaststaande tijdsduur. Het is primair handelingsgericht waarbij de verbinding tussen theorie en praktijk, verstand en gevoel expliciet wordt gelegd en zichtbaar wordt in projectproducten. In 2009 is de visie van de Zonnehuisschool ten aanzien van projectmatig onderwijs opgesteld. Vanuit deze visie is in het verslagjaar aangevangen met het schoolbreed bepalen van thema's waar gedurende een periode van een maand op elke locatie aan gewerkt wordt. Het vernieuwende element in deze is de koppeling van het thema aan alle leergebieden en aan alle stof die in de voorgaande periode is behandeld. Hierdoor ontstaat een samenhangend geheel en krijgt de leerstof een extra verdieping.

Techniek en natuur
In het verslagjaar is de visie op het techniek- en natuuronderwijs vastgesteld. Tevens zijn initiatieven binnen dit onderwijsgebied, die zich tot in het verslagjaar beperkten tot één locatie, uitgebreid naar de overige SO-locaties.

Onderwijsmethode Promotie
Er is lang gezocht naar geschikte lesmethodes voor jongeren met een intellectuele beperking en ontwikkelingsproblemen. De keuze in deze is gevallen op de methode Promotie. Deze

CONCEPT

methode komt voort uit het praktijkonderwijs, verbindt alle leergebieden met elkaar en plaatst ze in een praktische en maatschappelijke context. In 2009 vond een pilot plaats binnen de ArbeidsGerichte Leerweg (AGL) op de locatie Veldheim. Na een positieve evaluatie is begin 2010 deze methode ook in het VSO Veldheim geïmplementeerd. De implementatie van de methode in het VSO van de locatie Stenia is eind 2010 van start gegaan.

VSO Veldheim

VSO Veldheim heeft in het verslagjaar een omslag gemaakt richting praktijkonderwijs. In de afgelopen jaren kreeg het VSO steeds meer het karakter van een verlengde SO, waarin de overstap naar een arbeidsgerichte leerweg voor de leerlingen steeds moeilijker bleek te zijn. Derhalve is gekozen voor een minder 'schoolse' en meer praktijkgeoriënteerde inhoud. Tevens is de strikte scheiding tussen VSO en AGL losgelaten. Hiermee is één VSO Veldheim ontstaan, waarbinnen twee fasen te onderscheiden zijn: een voorbereidende en een arbeidsgerichte fase.

IVIO examens schooljaar 2010-2011

IVIO examens zijn landelijk erkende examens. Ook in het verslagjaar hebben leerlingen van VSO en de arbeidsgerichte leerweg met goed gevolg het IVIO-examen afgelegd. Hiermee hebben ze laten ze zien dat ze aantoonbaar vaardig zijn. Daarmee ontvangen deze leerlingen niet alleen een waardevol diploma, maar ervaren ook hun eigen succes. Dat stimuleert en geeft vertrouwen voor verdere scholing of een plek op de arbeidsmarkt.
In het totaal legden in het verslagjaar 100 leerlingen van de Zonnehuisschool een IVIO-examen af, waarvan 94 na het examen een diploma in ontvangst mochten nemen. Daarnaast behaalden twee leerlingen hun AKKA - groendiploma in samenwerking met het Wellandcollege.

Professionalisering: trainingen en workshops

De Zonnehuisschool heeft in 2010 een belangrijke slag gemaakt als het gaat om uitbreiding en verdieping van de professionaliteit van haar lesgevend personeel. Er is voor de gehele school een cyclus opgesteld met trainingen agressiehantering, omgaan met seksualiteit en autisme. Daarnaast volgen nieuwe leerkrachten workshops op het gebied van de leesmethodes, individuele handelingsplannen en toetsen. Dit verbreedt, verdiept en borgt de onderwijs- en handelingsbekwaamheid van het personeel.

Nieuwe locatie: Noorderlicht

De afdeling speciaal onderwijs voor externe leerlingen heeft in het verslagjaar een nieuw onderkomen gekregen. Aan de Noordweg in Zeist is in september een bijzonder gebouw in gebruik genomen waar zo'n 60 leerlingen, verdeeld over circa 7 klassen, speciaal onderwijs volgen. Wie het gebouw binnenkomt ervaart direct het speciale karakter van een gebouw dat vooral lijkt te zijn gebouwd met licht, ruimte en warmte. De nieuwe locatie heeft de naam Noorderlicht gekregen.

Opening Dagcentrum voor Onderwijs en Behandeling

Het Dagcentrum voor Onderwijs en Behandeling is een uniek samenwerkingsconstruct van de eenheid voor Intramurale Voorzieningen Kind en Jeugd en de Zonnehuisschool. Samen beheren zij een dagcentrum waar kinderen van het circuit Intensieve Begeleiding een zorgvuldig op elkaar afgestemde combinatie van onderwijs en behandeling ontvangen. Na het succesvol doorlopen van de pioniersfase, waarin de onderwijs- en behandelmethodes verder

CONCEPT

ontwikkeld en op elkaar afgestemd werden, is in november 2010 het dagcentrum officieel geopend.

Innovatieve projecten

Door het AGL team op de locatie Stenia is een klassenmanagementmodel ontwikkeld, het zogenaamde AWWA-model. AWWA staat voor Aardend Werken, Werkend Aarden. Dit model is geënt op bestaande modellen zoals het GIP-model, het circuitmodel en totale communicatie, alsook op de antroposofische visie op mens en ontwikkeling. Het AWWA-model, dat in het verslag is geïmplementeerd op de locatie Stenia, biedt een manier van werken die voorwaardelijk is voor de inhoudelijke aspecten van het onderwijs. Tevens biedt het een kader voor reflectie en ondersteunende communicatie voor de doelgroep van de Zonnehuisschool. Het model wordt in 2011 tevens geïmplementeerd op de SO en de VSO locatie Veldheim.
In 2009 is binnen het onderwijs voor externe leerlingen het project onderlinge kindermassage voortgezet. Vanwege de positieve resultaten is met dit project eind 2010 een pilot in voorbereiding op het Dagcentrum voor Onderwijs en Behandeling op Stenia.
Het innovatieproject kind, dier, natuuronderwijs is in het verslagjaar uitgebreid. Dit project richtte zich in eerste instantie op één groep van het onderwijs aan externe leerlingen. De leerkracht van deze groep heeft zijn kennis op het gebied van dier- en natuuronderwijs uitgebreid. In het nieuwe schoolgebouw aan de Noordweg is een leslokaal volledig aangepast en uitgebreid voor de didactiek op het gebied van natuuronderwijs, alsook voor het herbergen en verzorgen van dieren. Ook de andere groepen van de locatie Noorderlicht maken gebruik van de faciliteiten. De Zonnehuisschool is voornemens dit onderwijstype verder uit te breiden en onderzoekt de mogelijkheden hiertoe.

Leerlingbetrokkenheid

In 2010 heeft de leerlingbetrokkenheid in het onderwijs een extra impuls gekregen. Leerlingen worden zoveel als mogelijk betrokken bij hun eigen ontwikkeling alsook bij de inrichting van het onderwijs, om aan die ontwikkelingsbehoefte te kunnen voldoen. Dit wordt het eigenaarschap van de eigen ontwikkeling genoemd. Hiertoe worden leerlingen intensief betrokken bij het maken van keuzes in het dagrooster, en het evalueren en opstellen van gestelde ontwikkelingsdoelen. Leerlingen worden tevens intensief betrokken bij de organisatie van nevenactiviteiten door de school. Eind 2010 is er een leerlingenraad in oprichting.
In het AWWA-model is in het verslagjaar een werkwijzer opgesteld die voorziet in de reflectie op het eigen werk. Hiermee wordt het bewustzijn van het eigen functioneren, de mogelijkheden en de moeilijkheden vergroot.

Kwaliteitsmanagement

In 2010 is voor het tweede jaar gewerkt met een tot in detail uitgewerkte jaarplanning die leidend is voor alle vergaderingen van het Managementteam, de regiegroep en de Dienst Advies- en Diagnostiekontwikkeling. Dit om de ontwikkelingen te kunnen volgen, stroomlijnen en borgen. Tevens is een staffunctionaris Kwaliteitsmanagement aangesteld die belast is met de in- en uitvoering van het kwaliteitssysteem, toeziet op de toepassing van het systeem en voorstellen doet voor onderhoud en verbetering van het systeem.

Onderwijszorgarrangementen

In nauwe samenwerking met de Michaelshoeve in Brummen en de Zonnehuisboerderij in Wijdenes zijn in het verslagjaar onderwijszorgarrangementen opgezet. Dit vanuit de ervaring dat voor kinderen met een complexe psychiatrische - en/of gedragsproblematiek zorg en

CONCEPT

onderwijs niet te scheiden zijn. Een multidisciplinair team verzorgt een geïntegreerd aanbod van onderwijs, zorg en behandeling aan kleine groepen leerlingen. Hierin staat de individuele (leer)ontwikkeling van elk kind centraal. Het plan van handelen van de school en het behandelingsplan van het primaire proces worden vastgelegd in één plan, waarin de gezamenlijke doelen omschreven worden. De samenwerking tussen de Zonnehuisschool en het primaire zorgproces levert in deze een grote synergie. Dit is in het verslagjaar ook gebleken uit de impuls die de samenwerking tussen zorg en onderwijs heeft gegeven aan de dagbehandeling van dagbehandelingscentrum Aventurijn in Zeist.

ICT

De Zonnehuisschool had behoefte aan vernieuwing van ICT binnen het onderwijs om zodoende aansluiting te houden met het maatschappelijk veld waarvoor de jongeren worden opgeleid. Dit heeft in het verslagjaar geleid tot het aanstellen van een ICT deskundige voor de Zonnehuisschool. Tevens is gestart met ICT lessen voor de AGL en VSO en zijn stageplaatsen gecreëerd. Het één en ander gebeurt in nauwe afstemming met de ICT-afdeling van Zonnehuizen.

Personeelsbeleid

Het personeelsbeleid van de Zonnehuisschool bestaat uit een samenhangend stelsel van instrumenten op instroom, doorstroom en uitstroom van het personeel. In hun samenhang zijn deze bij elkaar gebracht in het Integraal Personeelsbeleid (IPB). In het schoolplan 2009-2013 zijn de onderwerpen benoemd, die met name in 2010 aandacht hebben gekregen.

Gesprekcyclus

In het schooljaar 2008-2009 is een gesprekcyclus gestart die zowel het POP-gesprek als het functionerings-, voortgangs- en beoordelingsgesprek omvat. Uit evaluatie blijkt dat de gesprekken positief worden ervaren door zowel medewerkers als leidinggevenden. Het biedt de leidinggevende een instrument om gestructureerd te kunnen sturen op duurzame kwaliteitsverbetering en continuïteit. Uit de evaluatie blijkt dat de mogelijkheden van het bekwaamheidsdossier en portfolio eind 2010 nog niet optimaal benut worden. De registratie zal met ingang van 2011 digitaal plaatsvinden waardoor op locatieniveau rapportages kunnen plaatsvinden.

Ziekteverzuim

De afspraken rond effectieve verzuimbegeleiding hebben aanvankelijk hun vruchten meer dan afgeworpen. Desondanks is het ziekteverzuim in 2010 ten opzichte van het voorgaande jaar met 0,5% licht opgelopen tot 6%. Ondanks deze lichte toename is de doelstelling om het ziekteverzuim lager te laten zijn dan de landelijke norm in het speciaal onderwijs, ruim behaald.

Opleidingen

Onderwijsmedewerkers kunnen een beroep doen op de lerarenbeurs voor wat betreft nascholing. Hiervan is door enkele leerkrachten van de Zonnehuisschool in het verslagjaar gebruik gemaakt voor het volgen van een master speciaal onderwijs. Daarnaast hebben in het verslagjaar twee lerarenondersteuners hun bevoegdheid voor het basisonderwijs behaald. Vier lerarenondersteuners zijn daarvoor in opleiding.

Leerkracht LC

In het convenant 'Leerkracht van Nederland' is onder meer afgesproken dat leerkrachten een carrièreperspectief wordt geboden in de vorm van een lerarenfunctie op een hoger niveau in

CONCEPT

schaal LC . Voor de Zonnehuisschool is deze functie samen met het REC uitgewerkt tot een functie waarbij de meerwaarde zich vertaalt naar het pedagogisch didactisch niveau van het team waarbinnen deze functioneert. In 2010 is de procedure ten aanzien van de werving leerkracht LC gestart . Begin 2011 stroomt de eerste leerkracht op dit niveau in. De komende jaren zullen in totaal acht à negen 9 benoemingen leerkracht niveau LC volgen.

Arbeidsparticipatie ouderen

De leeftijdsopbouw van medewerkers van de Zonnehuisschool is weergegeven in tabel 4.

leeftijdscategorie	Vrouw	Man	totaal
15-24 jaar	8	1	9
25-34 jaar	26	4	30
35-44 jaar	13	7	20
45-54 jaar	28	13	41
55-64 jaar	25	8	33
Totaal	100	33	133

Tabel 4: leeftijdsopbouw medewerkers Zonnehuisschool

Het zogenaamde BAPO verlof voorziet in de behoefte van veel senior medewerkers om minder te kunnen werken. Van het totaal aantal medewerkers van de Zonnehuischool komt 38% (50 personen) in aanmerking voor BAPO verlof. Hiervan maakt 50% gebruik van de regeling.

Verloop

De in- en uitstroomcijfers van de Zonnehuischool over het verslagjaar zijn weergegeven in tabel 5. Deze in- en uitstroomcijfers zijn exclusief de korte vervangaanstellingen.

categorie	Instroom	Uitstroom
Leraren	12	10
Onderwijsondersteunend personeel	10	9
totaal	22	19

Tabel 4: Verloop Zonnehuisschool 2010

Wat betreft de uitstroom van de leraren gebeurde dit vijfmaal op eigen verzoek, tweemaal betrof dit vervroegd pensioen, en driemaal vond uitstroom plaats met wederzijds goedvinden. Voor het onderwijsondersteunend personeel gebeurde dit driemaal op eigen verzoek, viermaal met wederzijds goedvinden, en éénmaal vond uitstroom plaats vanwege blijvende arbeidsongeschiktheid.

CONCEPT

4.6 Kwaliteit ten aanzien van medewerkers

4.6.1 Personeelsbeleid

Zonnehuizen is een lerende organisatie. Een organisatie die gebruik maakt van de competenties van medewerkers en die haar medewerkers mogelijkheden biedt tot het verder ontwikkelen van hun loopbaan. De noodzakelijke harmonisatie van het competentiebeleid van de drie fusie-instellingen en de wens om de identiteit centraal te stellen en zichtbaar te

maken in het HR-beleid heeft in 2010 geleid tot de start van een pilot binnen de eenheid voor Intramurale Voorzieningen Kind en Jeugd. Deze pilot heeft ten doel het competentiebeleid te vernieuwen en te verbinden met de identiteit van de organisatie en daarbij ook rekening te houden met talenten en persoonlijke waarden van medewerkers.

Tevens is in het verslagjaar verder uitvoering gegeven aan de harmonisatie van de drie verschillende functiehuizen die de fusieorganisatie kent. Dit project, dat doorloopt in 2011, heeft tot doel een compact en dekkend functiehuis op te stellen waarbinnen de functies resultaatgericht beschreven zullen worden en waarmee het competentiebeleid wordt ondersteund.
Hoewel Zonnehuizen er in 2010 over het algemeen goed in slaagde voldoende gekwalificeerde en gemotiveerde medewerkers aan te trekken, noopt de krapper wordende arbeidsmarkt tot het aanboren van nieuwe bronnen om medewerkers te boeien en te binden. Het behouden van medewerkers is tot een speerpunt gemaakt. Hiertoe is reeds in 2009 een recruiter aangesteld die de arbeidsmarktcommunicatie en de interne mobiliteit ter hand heeft genomen. Dit heeft ook in het verslagjaar een positieve invloed gehad op het werven, selecteren en binden van medewerkers. De gestelde doelstelling is het verloop tot 15 % te beperken, hetgeen in 2010 nog niet geheel is gelukt. Daarnaast is de doelstelling om vacatures snel te vervullen en slagvaardig te opereren op de arbeidsmarkt.

4.6.2. Kwaliteit van de arbeid

Medewerkerwaardering
Medewerkers zijn de belangrijkste factor voor het realiseren van de ambitie van Zonnehuizen. Het plezier en de tevredenheid die medewerkers in het werk hebben komt direct ten goede aan de zorg- en dienstverlening. Mede vanuit het antroposofische gedachtegoed waarin ontwikkeling centraal staat, wil Zonnehuizen bijdragen aan de ontwikkeling van iedere medewerker. De resultaten van de benchmark van de VGN in 2007 zijn aanleiding geweest voor een aantal verbeteracties, waarvan de laatste in 2010 zijn gerealiseerd. Zonnehuizen zal in 2011 een medewerkertevredenheidsonderzoek uitvoeren waaruit moet blijken, hoe medewerkers de verbeteringen waarderen. Voor de uitvoer van het medewerkertevredenheidsonderzoek is een overeenkomst gesloten met het geaccrediteerde onderzoeksbureau Effectory.

Arbeidsomstandigheden en verzuimbeleid
In de post-fusiefase had Zonnehuizen een overeenkomst met drie Arbodiensten. Het verzuimbeleid heeft in 2010 in het teken gestaan van harmonisatie en evaluatie.
Een werkgroep heeft criteria opgesteld waaraan de Arbodienstverlening zou moeten voldoen en de drie Arbodiensten in dit licht geëvalueerd. Op grond van de evaluatie is voor één Arbodienst gekozen. De contracten met de overige Arbodiensten zijn per 1 april 2011 opgezegd.
De Arbocyclus bestaat uit een risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E) welke leiden tot een plan van aanpak dat onder verantwoordelijkheid van de leidinggevende per afdeling, locatie of team ingevuld wordt. Preventiemedewerkers zien erop toe dat de plannen uitgevoerd worden en de RI&E's geactualiseerd blijven. Daarnaast kan iedere medewerker met vragen of opmerkingen rond arbeidsomstandigheden of voor werkplekinstructies terecht bij deze preventiemedewerkers. In 2009 is het aantal preventiemedewerkers uitgebreid. De

CONCEPT

versterking van deze afdeling heeft het mogelijk gemaakt dat in 2010 een overkoepelend beleid voor de gehele organisatie is ontwikkeld. Binnen dit beleid kunnen op de werkvloer de juiste maatregelen worden genomen, passend bij die specifieke locatie en situatie.

Om het verzuim terug te dringen zijn reeds in 2009 initiatieven genomen met als doel het verzuim te beperken. Om dit te bereiken is vooral ingezet op het beter ondersteunen van leidinggevenden bij het verzuimbeleid. Leidinggevenden zijn vertrouwd gemaakt met het aangeschafte verzuimpakket. Daarnaast zijn trainingen voor het voeren van verzuimgesprekken aan nieuwe leidinggevenden gegeven. Alhoewel de genomen maatregelen ten dele vruchten hebben afgeworpen is het ziekteverzuim slechts fractioneel gedaald van 7,13% in 2009 tot 7,12% in 2010 , en ligt daarmee nog steeds ruimschoot boven het branchegemiddelde.

4.6.2.3 Vertrouwenspersoon medewerkers

Zonnehuizen hecht veel belang aan een open en transparante cultuur. Medewerkers die over signalen, informatie of ervaringen beschikken die hen belasten moeten dit kunnen bespreken. De gewone route om twijfels, zorgen en signalen te bespreken loopt via de verantwoordelijke functionarissen of leidinggevenden. Indien deze route om welke reden dan ook niet veilig voelt, kan de medewerker contact opnemen met de vertrouwenspersoon voor medewerkers. Er zijn interne en externe vertrouwenspersonen die zijn geschoold en geheimhoudingsplicht hebben. De vertrouwenspersoon voor medewerkers kan ook ondersteunen in het indienen van klachten bij de onafhankelijke klachtencommissie. In elke regio is een vertrouwenspersoon voor medewerkers aangesteld. Er zijn drie externe, deskundige vertrouwenspersonen en vier interne, deskundige vertrouwenspersonen.
In 2010 heeft de vertrouwenspersoon binnen Zonnehuizen een duidelijke plek gekregen. De beleidsnotitie “Klachten en ongewenste omgangsvormen” is aangepast. Voorts is in 2010 geïnvesteerd in de professionalisering van de functie van de vertrouwenspersoon. De interne vertrouwenspersonen volgden een driedaagse cursus bij Bezemer en Kuiper. Daarbij werden de managers, andere belanghebbende functionarissen, de voorzitter en de leden van de klachtencommissie uitgenodigd. In november 2010 is de opleiding voor interne vertrouwenspersonen gestart, deze is begin 2011 afgerond. Tevens zijn er in het verslagjaar twee intervisiebijeenkomsten geweest, hetgeen een positieve invloed heeft gehad op de samenwerkingsbasis en het onderlinge steunverband tussen de interne vertrouwenspersonen onderling, alsook met de externe vertrouwenspersonen die met veel ervaring en meer afstand kunnen adviseren of cases overnemen.
In 2010 is expliciet aandacht besteed aan de bekendheid van de vertrouwenspersonen in de organisatie, onder meer door verspreiding van een flyer en een presentatie van de vertrouwenspersonen op intranet.

In het verslagjaar hebben 42 medewerkers een beroep gedaan op de vertrouwenspersoon. De klachten liepen uiteen maar betrof in een groot aantal gevallen bejegening door de leidinggevenden. Gezien de diversiteit van de aspecten die aanleiding gaven tot de contacten, tonen de processen die daarop volgen ook een zeer uiteenlopend beeld. De werkzaamheden van de vertrouwenspersonen hebben ook in 2010 een relativerend effect gehad bij hoog opgelopen knelpunten en hebben daardoor bijgedragen aan een goede werksfeer en een open werk- en meldcultuur.

CONCEPT

4.7 Samenleving

Maatschappelijk verantwoord ondernemen en maatschappelijke betrokkenheid zijn onlosmakelijk verbonden met de antroposofisch geïnspireerde zorg. Zonnehuizen wenst evenredige aandacht te besteden aan sociale en maatschappelijke belangen, het milieu en de benodigde gezonde winst.
Gelijkwaardigheid is één van de centrale waarden in de antroposofische zorg. Mede vanuit deze waarde heeft Zonnehuizen oog voor de vragen van cliënten en probeert zo veel als mogelijk haar zorg- en dienstverlening actief aan te passen aan veranderende maatschappelijke behoeften. Integratie en ontmoeting krijgen hierbij de volle aandacht. Daarbij is het voor Zonnehuizen van essentieel belang dat nieuwe zorginitiatieven niet alleen voor zorgvragers maar ook voor de omgeving en buurtgemeenschappen een meerwaarde hebben. Dit kan op verschillende manieren tot uitdrukking komen, bijvoorbeeld door bij te dragen aan de leefbaarheid en vitaliteit van een dorp alsook aan het versterken van sociale verbanden.

Activiteiten van de afdeling Civil Society maken dat ook anderen dan de medewerkers van Zonnehuizen zich kunnen inzetten voor een bijzondere doelgroep (zie ook paragraaf 4.2.5.8). Zonnehuizen heeft een goede naam opgebouwd in het samenwerken met particulieren, bedrijven en overheden. Zij zetten zich graag in voor projecten in het kader van de realisering van de doelstelling van Zonnehuizen en voelen zich vaak door de activiteiten bij Zonnehuizen “in de ziel” geraakt. Zo brengen de projecten van Civil Society een win/win situatie voor alle betrokken partijen met zich mee en hebben tegelijk een meerwaarde voor de samenleving.

Aansluitend bij de antroposofische visie zijn de agrarische werkgebieden in de volwassenenzorg gebaseerd op de biologisch-dynamische landbouwmethode. Er wordt in deze werkgebieden bewust omgegaan met de samenhang tussen bodem, planten, dieren, mensen en kosmische invloeden. De agrarische werkgebieden slagen erin om op kwalitatief hoog niveau bedrijfsmatig biologisch-dynamische landbouw en veeteelt te bedrijven binnen een intramurale zorginstelling. Het bedrijfsmatige karakter speelt een belangrijke rol in de werkzaamheid als zorgboerderij.
Ook strekt het maatschappelijk verantwoord ondernemen van Zonnehuizen zich uit tot het centrale inkoopbeleid en het technische onderhoud, waarbij zoveel mogelijk milieu- en energievriendelijke en biologisch verantwoorde producten, voorzieningen en installaties ingekocht worden. In samenhang met de ontwikkeling van het Lange termijn huisvestingsplan (LTHP) wordt een en ander structureel ingebed.

CONCEPT

4.8 Financieel beleid

Het jaar 2010 is afgesloten met een (geconsolideerd) verlies van-/- € 18,4 mln. , een balanstotaal van € 75,4 mln. en een eigen vermogen van -/- € 10,5 mln.
Dit resultaat is het gevolg van onder meer

– een daling van het wettelijk budget aanvaardbare kosten met ca-/-€ 6,6 mln. ten opzichte van 2009 als gevolg van minder productie en veranderingen in beleidsregels en productmix ZZP;

- een stijging van de overige opbrengsten van +/+€ 1,1 mln.;
- een stijging van de personeelskosten (inclusief personeel niet in loondienst) met ca € 4, 1 mln. met een bovenmatig ziekte verzuim; er wordt jaarlijks ca €1,5 mln. meer dan normaal besteed aan kosten van door betaling van salaris bij ziekte;
- de vorming van diverse voorzieningen;
- een toename van de algemene /overige bedrijfskosten met ca € 6,7 mln. als gevolg van onder meer kosten van ICT projecten, conversie- en implementatiekosten;
- een bijzondere afwaardering van activa met betrekking tot onderhanden bouwprojecten in omvang van -/€ 2,3 mln.

Het balanstotaal is ten opzichte van 2009 per saldo afgenomen als gevolg van afname vorderingen uit hoofde van zorgproductie in omvang van -/- € 8 mln.
Het negatieve komt voor een bedrag van € 18,3 mln ten laste van de RAK. De solvabiliteitratio's komen op -14,9 % (vermogens ratio) en - 12,9% (budgetratio).

CONCEPT