

Adviesaanvraag Herontwerp Fokus 2015

Stichting Fokus Exploitatie

Inhoudsopgave

1	Inleiding	3
2	Aanleiding tot herontwerp	3
3	Het herontwerpproces en uitgangspunten	8
4	Het herontwerprapport en standpunten raad van bestuur	10
5	Voorgenomen besluit	17
6	Sociale gevolgen van het voorgenomen besluit	19
7	De financiële effecten van het voorgenomen besluit	20
8	Adviesaanvraag aan ondernemingsraad en cliëntenraad	21
9	Adviestrajecten	21
10	Ten slotte	22

Bijlagen

A:		
1.	Scenario's Meerjarenraming 2015-2020	23
2.	De formatieve gevolgen van de adviesaanvraag	26
3.	Ondersteuningsconstructie voor het primair proces en profielen kernfuncties	30
4.	Transitie-agenda Herontwerp	32
5.	Beschrijving veranderingen stafafdelingen	34
6.	Nieuw organogram Fokusorganisatie	37
B:	(<i>vertrouwelijke bijlage</i> voor Ondernemingsraad, Cliëntenraad en managementteam)	
7.	Rapport 'Fokus toekomstbestendig', Herontwerp Fokusorganisatie van het bureau DamhuisElshoutVerschure, 's-Hertogenbosch, 6 juli 2015	

1 Inleiding

In de afgelopen maanden is door het bureau DamhuisElshoutVerschure in opdracht van de raad van bestuur van Fokus gewerkt aan een herontwerp van de Fokusorganisatie.

In hoofdstuk 2 van deze adviesaanvraag aan de medezeggenschapsraden van Fokus wordt de aanleiding tot die opdracht beschreven aan de hand van de historische ontwikkeling van Fokus, het Fokusconcept, de Fokusorganisatie en de meest recente ontwikkeling in de financiering.

Hoofdstuk 3 licht het herontwerptraject en enkele uitgangspunten ervan toe. In dat hoofdstuk wordt ook de financiële opgave voor het herontwerp vastgesteld.

In hoofdstuk 4 wordt het herontwerprapport van het bureau DamhuisElshoutVerschure op inhoud besproken en voorzien van standpunten van de raad van bestuur. In hoofdstuk 5 wordt daaruit het voorgenomen besluit geformuleerd.

Hoofdstuk 6 gaat in op de ingrijpende sociale gevolgen van het herontwerp.

Hoofdstuk 7 is de financiële paragraaf van deze adviesaanvraag.

Over het voorgenomen besluit en de uitvoering ervan worden in hoofdstuk 8 de adviezen van de ondernemingsraad en de cliëntenraad gevraagd. Over de totstandkoming van die adviezen en de daarop volgende besluitvorming gaat hoofdstuk 9.

Deze notitie is **de adviesaanvraag van de raad van bestuur aan de beide medezeggenschapsraden** van Fokus en vormt daarmee de eerste grondslag voor de besluitvorming. Die adviezen leiden vervolgens tot een heroverweging van het voorgenomen besluit. Daaruit volgt het definitieve besluit over de toekomstige organisatie van Fokus. Direct daarna wordt de uitvoering in gang gezet.

Het herontwerprapport leidt dus tot bestuursbesluiten die Fokus van een goede en duurzame toekomst moeten voorzien. Uit deze adviesaanvraag zal blijken dat daarvoor ingrijpende maatregelen noodzakelijk zijn met even zoveel uitdagingen voor iedereen die daarbij betrokken is.

Omdat het om ingrijpende en reorganiserende voorstellen gaat is het advies van de medezeggenschapsraden van groot belang en behoeft het bestuursbesluit uiteindelijk ook de goedkeuring van de raad van toezicht van Fokus.

Deze adviesaanvraag is het plan van de raad van bestuur in reactie op het herontwerp-rapport. Dat rapport is als vertrouwelijke bijlage bij deze adviesaanvraag gevoegd. Dat rapport/die bijlage bevat veel interne bedrijfsinformatie die niet voor nadere verspreiding vatbaar is en blijft vertrouwelijk binnen de kring van ondernemingsraad, cliëntenraad, managementteam en raad van toezicht.

De adviesaanvraag is vanaf 20 juli ook te vinden op intranet en daarmee beschikbaar voor alle medewerkers.

2 Aanleiding tot herontwerp

2.1 Ontwikkeling van het Fokusconcept en de Fokusorganisatie

Het Fokuswonen heeft zich in ruim veertig jaar ontwikkeld tot wat het nu is: een voor cliënten zeer belangrijke, interessante en in de zorgsector unieke combinatie van 'gewoon wonen' in combinatie met gegarandeerde ADL-assistentie op afroep en aanwijzing (en dus: eigen regie) van de cliënt, 24 uur per etmaal beschikbaar en met een snelle alarmopvolging. Het Fokuswonen wordt in politiek Den Haag herkend en erkend als een passende, noodzakelijke en gewaardeerde voorziening voor de doelgroep.

Het *Fokusconcept* was en is in wezen eenvoudig: voldoende en voldoende bekwame assistenten in een ADL-unit beschikbaar voor cliënten, die in standaard aangepaste (huur)woningen wonen in de directe omgeving van die unit. De woningen zijn verspreid gebouwd in een gewone woonwijk in een 'cluster' (12 tot 18 woningen), dat is uitgerust met een betrouwbaar alarm-intercomsysteem voor gewone en alarmoproepen.

Het Fokuswonen werd daarmee een arrangement voor wonen met ADL-assistentie, aangeboden door Fokus in samenwerking met woningcorporaties, die eigenaren en verhuurders van de Fokuswoningen zijn en gefinancierd (voor zowel de extra bouwkosten van de woningen en ADL-unit als de exploitatie van de ADL-assistentie) uit specifieke rijksregelingen.¹

Het was niet eenvoudig het Fokusconcept van de grond te krijgen en daadwerkelijk te ontwikkelen. Daar werd een *Fokusorganisatie* voor opgezet, die in aanvang veel werk verzette om politieke steun en financiering te verkrijgen voor het uitgangspunt dat mensen met een zware fysieke beperking recht hebben op een eigen, vrij en onafhankelijk leven midden in de maatschappij, als basis voor maatschappelijke participatie. Mét de politieke steun en een bijzondere en passende financiering kon de Fokusorganisatie vervolgens het Fokusconcept voor een groeiend aantal cliënten over heel Nederland uitrollen tot een kleine honderd Fokusprojecten/ADL-clusters in 2015.

2.2 Is anno 2015 de continuïteit van het Fokuswonen gewaarborgd?

Eind 2013 is in de besluitvorming over de wettelijke inrichting van de hervorming langdurige zorg, na veel en langdurige onzekerheid, het voortbestaan (en het unieke karakter) van het Fokuswonen uiteindelijk veiliggesteld door de Kamerbrede politieke erkenning van de noodzaak van een specifieke regeling en financiering, gegeven de belemmeringen en risico's die voortvloeien uit de systeemwetten Wlz, Zvw en Wmo. Het resultaat daarvan is een aan de Wlz opgehangen specifieke subsidieregeling ADL-assistentie in ADL-woningen/clusters; per 1-1-2015 uitgevoerd door Zorginstituut Nederland, waarin de kenmerken van het Fokuswonen zijn geborgd.

Daarmee is op systeemniveau de continuïteit van het Fokuswonen voor cliënten gegarandeerd. Hieronder zal blijken dat dit voor de continuïteit van het Fokuswonen op het financiële vlak (de omvang van het voor de nieuwe subsidieregeling beschikbare budget) niet het geval is.

2.3 Ontwikkeling van de Fokusorganisatie

In ruim veertig jaar heeft de Fokusorganisatie zich ontwikkeld van een klein groepje bevlogen initiatiefnemers/vrijwilligers naar een grote professionele organisatie met ruim 1.400 cliënten en meer dan 2.600 medewerkers.

Behalve in omvang heeft de organisatie zich ook naar inhoud, vorm en functioneren ontwikkeld. Zo hadden de eerste projecten geen echte leidinggevende, maar werden coördinerende taken door een zogenoemde ADL-plus uitgevoerd, direct onder leiding van de directeur. In verschillende fasen ontstond uiteindelijk *het huidige lijn-model*: één locatiemanager per Fokusproject, regio-gewijs onder leiding van zes regiomanagers, die verantwoording afleggen aan de raad van bestuur. Daarnaast ontstond gaandeweg een staf met adviseurs en specialisten op uiteenlopende terreinen, ter ondersteuning van de ADL-assistentie en van de leidinggevenden, voor controlling, kwaliteitsontwikkeling, interne scholing, ontwikkeling en beheer ICT, én administraties voor cliëntenzaken, personeels- en salariszaken, financiën en dergelijke.

Met de uitbouw van de organisatie groeide ook het *'regelcomplex'*: beleid en regels die een kwalitatief goede assistentieverlening moeten borgen, de ontwikkeling moeten sturen en de verantwoording reguleren.

Fokus heeft in golven dat regelcomplex klein willen houden, willen verminderen, maar toch gaandeweg uitgebreid en geïntensiveerd, met uiteenlopende graden van succes. Zo is de organisatie doortrokken gebleven van 'de eigen regie' van de cliënt als basisprincipe voor de dagelijkse assistentie en de organisatie ervan. De omvang van de regelgeving lijkt echter soms die eigen regie juist te beperken, in andere gevallen geeft het teveel ruimte aan de cliënt. In veel gevallen beperkt het de professionele vrijheid van de assistent samen met de cliënt de assistentie als maatwerk af te stemmen op de vraag van de cliënt.

¹ In officiële teksten heet het Fokuswonen: 'ADL-assistentie in ADL-clusters/ADL-woningen'. De financieringsregelingen waren de Regeling Geldelijke Steun Huisvesting Gehandicapten (RGSHG) en het Besluit AAW-ADL (beiden tot 1994), de subsidieregeling Ziekenfondsraad, de subsidieregeling AWBZ (tot 2012), de specifieke aanspraak ADL-assistentie in het Besluit Zorgaanspraken AWBZ (tot 2015) en de huidige Wlz-subsidieregeling ADL-assistentie. De bouwsubsidies werden per 2019 beëindigd vooruitlopend op de scheiding van wonen en zorg in de AWBZ, waardoor de groei van het aantal clusters tot stilstand is gekomen.

Menig medewerker ervaart te weinig evenwicht tussen de omvang van centrale regelgeving en controle enerzijds en de in de praktijk van alledag benodigde vrijheid en verantwoordelijkheid (ruimte) anderzijds. Ook het managementteam worstelt met dat evenwicht.

Het omvangrijke regelcomplex vertraagt bovendien een snelle reactie op 'vragen uit de praktijk' en vertroebelt de ondersteuning daarin.

Dat was en is deels 'eigen ontwikkeling' van de Fokusorganisatie. Zowel politieke/maatschappelijke aandacht voor het functioneren en de governance van zorgorganisaties als de (veelal daarmee samenhangende) institutionele² druk op de verantwoording over kwaliteit en veiligheidsaspecten en de hoge mate van risico-reflex (het tot op extreem niveau willen voorkomen van uit risico's voortvloeiende gevolgen, door beheersing daarvan en het eigenlijk niet willen accepteren van het feit dat het leven en dus ook gezondheidszorg met risico's gepaard gaat) hebben bedoeld evenwicht in het regelcomplex voor de professional verstoord.

Als gevolg van één en ander ontstaat het beeld van een Fokusorganisatie met een 'fantastisch product', zeer gewaardeerd door cliënten en uitgevoerd door bevlogen en betrokken medewerkers, maar wel dichtgeregeld en over-gecontroleerd.

Het toegenomen regelcomplex leidt uiteraard ook tot toegenomen kosten.

In de wetenschap dat het hier bedoelde evenwicht nooit perfect zal worden gevonden, maar ook dat elders slimmere, meer aantrekkelijke organisatiestructuren en samenwerkingsmodellen binnen organisaties zijn ontwikkeld die dat evenwicht beter dienen, moet en kan Fokus op weg naar een 'betere organisatie' die modern, eigentijds en zakelijk is toegerust voor haar taak en bovendien: 'terug naar de bedoeling'.

Het uit financieel oogpunt noodzakelijke herontwerp (zie hierna) is daarvoor een belangrijk vehikel.

2.4 Kostenontwikkeling en de omslag naar een verliesgevende exploitatie

De groei en ontwikkeling van de organisatie leidde uiteraard tot toenemende kosten. In de eerste plaats vanwege de groei van de capaciteit aan Fokuswoningen en verleende ADL-assistentie, in de tweede plaats door een voortgaande professionalisering (arbeidsvoorwaarden in een eigen cao, toegenomen scholing en instructie, uitbreiding van ondersteunende functies en systemen, meer complexe werkwijzen, waaronder beleid en controle, en een groeiend aantal leidinggevenden).

Hoe uniek Fokus in 'zorgland' ook is, Fokus is óók gewoon onderdeel van een algemeen politiek en maatschappelijk probleem: dat van de groeiende zorgkosten voor overheid en burger, waarop de overheid in de afgelopen periode heeft gereageerd met onder meer een omvangrijke hervorming van de langdurige zorg, zich uitend in decentralisatie van de verantwoordelijkheid voor belangrijke en omvangrijke onderdelen van de zorg van rijksniveau naar gemeentelijk niveau, gepaard aan ingrijpende bezuinigingen. De 'zware langdurige zorg' bleef een Rijkswaard, waarop eveneens aanzienlijk wordt bezuinigd: de Wet langdurige zorg (Wlz), van welke wet ook het Fokuswonen (weliswaar op bijzondere wijze) onderdeel is.

In financieel opzicht is in 2014 voor Fokus het beeld omgeslagen van een financieel gezonde bedrijfsvoering naar negatieve financiële jaarresultaten als gevolg van:

- a. een in de financiering onder de AWBZ geldend maximaal landelijk jaarbudget³ en onder de Wlz geldend maximaal jaarlijks subsidieplafond, dat *onvoldoende het groeiende aantal verleende uren ADL-assistentie en de daarmee groeiende personeelskosten volgt*,
- b. een per 1-1-2015 *verlaagd tarief per verleend uur ADL-assistentie*.

Zoals ieder jaar stijgt ook in 2015 en volgende jaren het aantal verleende uren ADL-assistentie als gevolg van de toenemende vraag van cliënten, die door veroudering en verslechtering van de beperking meer assistentie nodig hebben. Doordat er een (te laag) subsidieplafond is gesteld, komt dus een toenemend aantal uren niet voor declaratie/vergoeding in aanmerking, terwijl Fokus deze overeenkomstig de subsidieregeling wel moet verlenen. Voor de wél te declareren uren is het tarief gedaald.

² Van bijvoorbeeld de inspecties gezondheidszorg en sociale zaken en de Tweede Kamer.

³ In de jaren 2012 tot en met 2014 werd het Fokuswonen gefinancierd uit de tijdelijke AWBZ-aanspraak ADL-assistentie uit het Besluit Zorgaanspraken AWBZ. In die jaren gold een financieel maximum dat was gebaseerd op het in de daaraan voorafgaande Subsidierегeling ADL-assistentie geldende maximumbudget in 2011. Voor genoemde jaren was dus niet voorzien in groei als gevolg van toegenomen capaciteit en van toegenomen gemiddelde zorgwaarde van cliënten. Het budget steeg wel met de 'gebruikelijke' index voor gestegen lonen en prijzen.

In de gesprekken met VWS over het Fokusbudget voor 2015 is door VWS de stelling betrokken dat een bezuiniging voor Fokus van rond de 4%⁴ nog schappelijk afsteekt ten opzichte van bezuinigingen elders in de sector (tot – 40%) en dat Fokus het met dat mindere budget moet doen, omdat bij de hervormingen in de langdurige zorg van iedere aanbieder wordt verwacht dat meer, beter en goedkoper wordt gepresteerd en dat er geen redenen zijn Fokus anders te behandelen dan de rest van de zorgsector. De overheden en zorgverzekeraars voeren die verwachting door in verlaging van beschikbare budgetten of verlaagde inkoopsommen, soms gekoppeld aan de opdracht de productie met 15% te verminderen (wijkverpleging Zvw). Van Fokus wordt dus verwacht de stijgende cliëntvraag op te vangen binnen het beschikbare budget.

Het Fokusbudget 2015 werd wél verhoogd met extra middelen voor het toegenomen aantal projecten/woningen en met de kosten van ADL-assistentie in de projecten Capelle aan den IJssel de Hoven en Maastricht Centrum-2. Deze projecten vielen tot 2015 niet onder de AWBZ-Aanspraak ADL-assistentie.

Als gevolg van een te krap financieel plafond is al in 2014 een financieel verlies geleden en in de jaarrekening verwerkt.⁵ In 2013 heeft Fokus samen met zorgkantoor Groningen Menzis met succes bij de NZa een beroep gedaan op toekenning van een extra bedrag uit deerschikkingsruimte AWBZ 2013. Een zelfde gezamenlijk verzoek van Fokus en Menzis voor 2014 werd tegen verwachting afgewezen door NZa. De Nederlandse Zorgautoriteit beslist over dergelijke verzoeken van AWBZ-instellingen, afhankelijk van de ruimte die er nog over is binnen het landelijk macro-AWBZ-budget in enig jaar. Aangezien Fokus niet onder dat reguliere AWBZ-macrobudget viel, maar onder de geoordeelde gelden voor de AWBZ-aanspraak ADL-assistentie, was voor toewijzing van het Fokus-verzoek toestemming van VWS aan NZa nodig om budget van 'regulier' naar 'geoordeeld' te mogen verschuiven. Over 2013 besloot VWS daarin positief, voor 2014 kennelijk negatief. Tegen de negatieve beschikking van NZa over 2014 loopt nog een bezwaarprocedure.

Fokus is met grote regelmaat eerder geconfronteerd geweest met te laag vastgestelde subsidieplafonds. Die problemen konden steeds met afdoende resultaat met het ministerie (ambtelijk of met de politieke leiding) of met de Kamer worden opgelost. Over 2014 is dat niet het geval gebleken. Gelet op de opstelling van VWS (tegen de achtergrond van door de Kamer aanvaarde bezuinigingen op de voormalige AWBZ- en huidige Wlz-budgetten) staat wel vast dat voor een dergelijke *dekkende* oplossing thans geen financiële en politieke ruimte is. Niet is uitgesloten dat er ruimte is voor een *tegenwoordige* oplossing, waarin Fokus *gedeeltelijk* tegemoet wordt gekomen (zie ook 2.6).

De conclusie moet zijn dat in 2014 een kentering is opgetreden in de financiering, die als structureel moet worden beschouwd.

2.5 Financieel meerjarenperspectief

In het Herontwerp-rapport⁶ is een tabel opgenomen met een meerjarenraming tot en met 2020, waaruit voor die jaren een toenemend negatief jaarlijks exploitatieresultaat blijkt, bij een gelijkblijvend subsidieplafond (niveau 2015), bij stijgende kosten vanwege de stijging van de gemiddelde zorgwaarde van cliënten, verlaagd met een productiviteitsverbetering als gevolg van die stijgende productie. Als basis voor de kosten is de prognose 2015 genomen, welke is verhoogd met een bedrag dat de te sterke verschraving van de begroting 2015 compenseert (het 'genormaliseerde budget').

Die tabel geeft goed inzicht in de meerjarenontwikkeling *bij ongewijzigd beleid* en wordt op de volgende pagina van deze adviesaanvraag getoond als de financiële basis voor deze adviesaanvraag:

⁴ Het percentage vloeit voort uit de toen bekende gegevens 2014-2015.

⁵ Zie Jaarrekening 2014 Stichting Fokus Exploitatie, in bezit OR en CRF en te vinden op www.fokuswonen.nl.

⁶ 'Fokus toekomstbestendig' DamhuisElshoutVerschure, juli 2015, p.7. In de hoofdstukken 3 en volgende komt de totstandkoming en inhoud van dit rapport nader aan de orde.

€ x mln.	Realisatie	Prognose	Raming (prijspeil 2015)					
			2014	2015	2016	2017	2018	2019
Budget	81,4	83,1	83,1	83,1	83,1	83,1	83,1	83,1
Kosten*	83,3	85,1	87,9	89,5	91,1	92,8	94,5	94,5
Resultaat	-1,9	-2,0	-4,7	-6,3	-8,0	-9,6	-11,4	-11,4
Reserve 31-12-xx	6,2 (8%)	4,2 (5%)	-0,5 (-0,6%)	-6,8	-14,8	-24,4	-35,8	-35,8

Inkomsten en kosten op prijspeil 2015; prognose 2015 en de raming vanaf 2016 met zorgzwaartestijging.

*Kosten incl. reservering voor Collectieve Voorzieningen. Vanaf 2016 zijn de kosten gebaseerd op een genormaliseerd budget.

In het herontwerprapport is op basis van deze tabel (*ongewijzigd beleid*) en de hierboven beschreven mogelijkheden van *meer of minder tegemoetkoming vanuit VWS* een aantal scenario's ontwikkeld (zie bijlage 1). Op grond van één van de scenario's is vervolgens bepaald welk (i jaren oplopend) exploitatietekort Fokus heeft op te lossen als gevolg van het feit dat de financiering niet volledig de groei van het aantal door cliënten afgenomen ADL-uren volgt. Daaruit vloeit **de omvang van de bezuiningsopgave** voort (zie 3.2).

2.6 Actie nodig en in gang gezet

De hierboven geschetste negatieve financiële ontwikkeling noopt tot stevige actie, ongewijzigd beleid leidt immers tot grote financiële problemen die de continuïteit van assistentie en werkgelegenheid bedreigen. Zonder maatregelen overstijgen de jaarlijkse kosten de jaarlijkse baten in toenemende mate en loopt het eigen vermogen van de organisatie van een positieve stand over in een negatieve stand. Een dergelijke ontwikkeling leidt vroeg of laat tot de financiële ondergang van de organisatie Fokus. Die ontwikkeling is in de ogen van de raad van bestuur maatschappelijk en gelet op de belangen van cliënten en medewerkers niet aanvaardbaar.

Er is dan ook een aantal acties tegelijkertijd uitgezet:

- De *eerste actie* was een aanzienlijke versobering van de begroting 2015 van Fokus. Zoals in die begroting werd toegelicht zijn daarin rigoureuze vermijdbare kosten geschrapt en is in de stafformatie gekrompen. Ook is voor 2015 op posten bezuinigd, waarvan duidelijk is dat dit voor de langere termijn niet houdbaar en verantwoord is (b.v. scholing). 'Eenvoudig bezuinigen' op begrotingsposten leverde bovendien ook onvoldoende op. De begroting 2015⁷ sluit dan ook nog met een stevig tekort van meer dan € 1 miljoen.
- De *tweede actie* is gericht op het ministerie van VWS en op het subsidieplafond, aangezien het probleem (naast bezuiniging) vooral wordt veroorzaakt door het achterblijven van de financiering bij de (groeïende) vraag. Iedere (bezuinigings-)maatregel die Fokus realiseert wordt gaandeweg ingehaald door een toenemende kloof tussen financiering en cliëntvraag, waardoor die kloof uiteindelijk onoverbrugbaar wordt. Dat moment nadert ras gelet op het tempo van de groei.

Inmiddels heeft oriënterend overleg met VWS plaatsgevonden, waarin ruimte lijkt te ontstaan voor een reëel gesprek over een hoger budget 2016 dan het huidige subsidieplafond en waarin rekening is gehouden met groeiende vraag. In de eerdergenoemde scenario's (zie 2.5 en bijlage 1) is rekening gehouden met een zekere positieve uitkomst van dat overleg⁸, welke uitkomst overigens nog steeds tot een aanzienlijke bezuiniging noopt.

- De *derde actie* is gericht op 'beter en goedkoper' werken door middel van het opnieuw ontwerpen van een Fokusorganisatie die goed (en beter) werk aflevert tegen lagere kosten: het herontwerp, het onderwerp van deze adviesaanvraag.

⁷ De begroting 2015 is in bezit van OR en CRF en gepubliceerd op het Fokus-intranet.

⁸ Al dan niet na inmenging van de Tweede Kamer.

De drie acties samen moeten (a) een duurzame financiering waarborgen voor (b) een gezonde, doeltreffend en doelmatig functionerende organisatie, als garantie voor een kwalitatief goede uitvoering van het Fokusconcept, waarmee het Fokuswonen toekomstbestendig is geworden.

De financiële druk is de eerste aanzet tot herontwerp. De tweede is gelegen in het feit dat de Fokusorganisatie zich in veertig jaar op de golven van stevige groei redelijk autonoom, voortbouwend op de geschiedenis, weliswaar sober, maar toch ook niet sterk gehinderd door scherpe financiële beperkingen, heeft kunnen ontwikkelen. De vraag is actueel of daarmee anno 2015 de beste, de meest adequate en doelmatige organisatiestructuur en werkwijzen zijn ontwikkeld passend bij de in- en externe ontwikkelingen, bij de eisen van deze tijd en in vergelijking met best-practices elders (zie ook 2.3). Daaraan vooraf gaat de vraag of het primair proces op dit moment (de ADL-assistentieverlening in de projecten) adequaat en doelmatig de realisatie van de missie en visie van Fokus vorm geeft.

Uit het voorgaande vloeit de aanleiding én noodzaak voort nú goed te kijken naar de totale organisatie Fokus: hoe zou je de organisatie ter uitvoering en ontwikkeling van de Fokusmissie en -visie vandaag vormgeven als je opnieuw zou starten binnen nieuwe financiële kaders?

3 Het herontwerpproces en uitgangspunten

3.1 Het herontwerpproces

Om het doel van de organisatie, de missie en visie, langdurig en gezond te kunnen realiseren is een doelgerichte, efficiënte organisatie nodig met een gezond evenwicht tussen financiële baten en lasten en een inrichting die op goede wijze ADL-assistentie van goede kwaliteit realiseert.

In het vorige hoofdstuk werd duidelijk dat er alle aanleiding en noodzaak is de organisatie opnieuw te ontwerpen om aan deze vereisten te voldoen. Daarom heeft de raad van bestuur bij de behandeling van de begroting 2015 aan de raad van toezicht voorgesteld een opdracht tot herontwerp uit te zetten onder een drietal externe bureaus.

Over het inzetten van herontwerp is vervolgens de Ondernemingsraad en de Cliëntenraad advies gevraagd. Beide raden adviseerden positief.

Uit drie offertes is die van bureau DamhuisElshoutVerschure geselecteerd als het meest passend bij de opdracht en bij Fokus.

Voor de begeleiding is een begeleidingscommissie ingesteld waarin uit alle geledingen van Fokus wordt deelgenomen, als inhoudelijk klankbord voor de onderzoekers en als tip- en steungevers in het onderzoeksproces.

Het bureau DamhuisElshoutVerschure (in de personen van Helen van Tol en Guus de Vries) is daarna gestart met een *oriëntatie* op achtergronden, missie en visie, huidige organisatie, functioneren en prestaties van Fokus, door kennis te nemen van uiteenlopende stukken en door mensen te interviewen. Tijdens het *onderzoek* zijn gesprekken gevoerd met diverse sleutelfiguren binnen de organisatie en met groepen medewerkers (waaronder locatiemanagers en ADL-assistenten) en cliënten, onder meer in een breed opgezette 'interne ronde tafel'.

De onderzoekers hebben indringend met de ondernemingsraad, de cliëntenraad en de raad van toezicht gesproken. Ook heeft een externe oriëntatie plaatsgevonden bij organisaties in een vergelijkbare ontwikkelingsfase.

Uiteindelijk heeft het bureau zijn bevindingen vastgelegd in het herontwerpproces en begin juli aangeboden aan de raad van bestuur. In deze adviesaanvraag wordt het rapport omgezet in voorgenomen bestuursbesluiten, waarover met het managementteam is gesproken op 3 en 7 juli en op 9 juli met de raad van toezicht is overlegd.

De adviesaanvraag wordt op 13 juli aan de ondernemingsraad en op 17 juli aan de cliëntenraad uitgereikt. De ondernemingsraad en de cliëntenraad zullen na de zomer adviseren. Op 16 juli worden locatiemanagers en kantoormedewerkers in bijeenkomsten geïnformeerd over de voornemens. Op 20 juli worden informatieve nieuwsbrieven verzonden aan alle medewerkers en op 21 juli aan alle cliënten.

3.2. Uitgangspunten

- In de opdracht en het herontwerptraject is **de missie en visie van Fokus uitgangspunt** geweest. Dat betekent dat in ieder geval 'de bestaansreden', het 'waartoe is Fokus op aarde' vast staat. Het gaat daarbij om het realiseren van (vormen van) wonen met assistentie voor mensen met een zware fysieke beperking, zodat zij 'gewoon', vrij en onafhankelijk kunnen wonen en leven midden in en als deelnemer aan de maatschappij.

- Die missie en visie heeft vorm gekregen in het **Fokusconcept**⁹ (24-uurs oproepbare ADL-assistentie voor cliënten in een cluster van ADL-woningen, acute alarmopvolging, werken op aanwijzing, eigen regie over leven en assistentie). Dat concept is een erkend, uniek en bekroond¹⁰ product, onderscheidend op de zorgmarkt en met een eigen specifieke bekostigingsregeling. Missie en visie zijn 'heilig', het Fokusconcept iets minder. Het is immers een weliswaar slimme en doeltreffende vormgeving, maar wellicht niet de meest doelmatige of onvoldoende 'van deze tijd'? Dat betekent dat in het herontwerpproces missie en visie niet ter discussie is, wel de vormgeving ervan: kan het in vormgeving of uitvoering anders, beter, goedkoper? In hoofdstuk 4 wordt die vraag beantwoord, evenals de vraag of vanuit die missie en visie wellicht ook **aanvullend (zorg)aanbod** kan worden ontwikkeld dat bijdraagt aan cliënttevredenheid, vraag van andere doelgroepen en aan de financiële gezondheid van de organisatie?

- De opdracht laat vervolgens veel ruimte aan de adviseurs om te komen tot een nieuwe doelmatige en effectieve organisatiestructuur, passend bij missie en visie, de ontwikkeling van de organisatie en de externe ontwikkelingen en vereisten.

- Uit het voorgaande wordt duidelijk dat het herontwerp 'diep' gaat, maar missie en visie, de bedoeling van het Fokuswonen, ongemoeid laat. Vanuit die bedoeling wordt in het herontwerp de organisatie Fokus opnieuw opgebouwd, met de nieuwe financiële grenzen en de externe ontwikkelingen in de langdurige zorg als speelveld.

- De **financiële opgave** voor het herontwerp is afgeleid uit beschikbare informatie over de bestaande kostenstructuur en uitgaven, de kostenontwikkeling, de vraagontwikkeling, de door VWS beschikbaar gestelde budgetten, de opstelling van het ministerie ten opzichte van de financiële vraag van Fokus en het door VWS gevoerde beleid ten aanzien van de langdurige zorg. Het resultaat daarvan is neergelegd in de in 2.5 weergegeven tabel bij ongewijzigd beleid en in de in het herontwerpproject opgenomen scenario's.

Uiteindelijk is daaruit door de adviseurs en de controller een financiële opgave berekend, die de instemming van de raad van bestuur heeft. Voor het herontwerp is dus een financieel ijkpunt berekend op basis van de financiering 2015 (het huidige subsidieplafond dus), verhoogd met een aanname voor een gedeeltelijke tegemoetkoming voor de gemiddelde zorgzwaartestijging in de komende jaren (50%), gegeven de bezuinigingswens van de overheid.

*De financiële opgave is vastgesteld op tenminste 5,6 miljoen euro in 2018 ten opzichte van het genormaliseerde kostenniveau.*¹¹

Daarbij moet worden opgemerkt dat het gesprek met VWS over de financiering 2016 en volgende jaren pas in het najaar van 2015 zal worden afgerond. Een onverhoopt negatievere uitkomst dan geraamd kan leiden tot aanvulling van het voorgenomen besluit.

De uitkomsten van het herontwerp moeten de financiële strategie van de organisatie mogelijk maken. In die strategie is (tenminste) opgenomen: (a) een jaarlijkse reservering voor de vervanging van collectieve voorzieningen in de Fokusprojecten (w.o. het alarm-intercomsysteem en de badvoorziening), (b) een jaarlijks exploitatieoverschot ten einde een Reserve Aanvaardbare Kosten van (uiteindelijk)¹² 10% van het jaarbudget te kunnen opbouwen en (c) de uitvoeringskosten van het herontwerp zo snel als mogelijk te dekken.

⁹ Het huidige Fokusconcept stamt uit 1974 en is de Nederlandse (en Vlaamse) variant op de principes en (technische) vormgeving zoals die eerder in Zweden door prof. Brattgard waren ontwikkeld. Het concept is, behoudens modernisering van uitmontering en specificaties in de kern ongewijzigd.

¹⁰ Het Fokusconcept is in menig onderzoeksrapport en politiek statement aangeduid als voorbeeld van 'hoe het zou moeten in de zorg' en kent een hoge cliëntwaardering voor de bijdrage die het levert op het zelfstandig en in eigen regie kunnen wonen en leven.

¹¹ Dat is het kostenniveau 2015, verhoogd met een bedrag ter compensatie van de te schrale begroting 2015 en verhoogd met de toenemende kosten van de extra productie als gevolg van toenemende zorgzwaarte, verminderd met de opbrengst van stijgende productiviteit.

¹² Streefdoel: 2020, voor de periode daarna moet een doel van 15% worden overwogen als passend bij de sectoreisen.

4 Het herontwerprapport en standpunten raad van bestuur

4.1 Beknopte samenvatting herontwerprapport

Met het herontwerprapport 'Fokus toekomstbestendig'¹³ geven de adviseurs inhoud aan de aan hen verstrekte opdracht.

Zij analyseren behalve de externe ontwikkelingen waar Fokus mee te maken heeft, de financiële ruimte en -ontwikkeling voor Fokus in de komende jaren.

Daarna beschrijven zij het unieke van het Fokusconcept en analyseren de kenmerken van het primair proces en destilleren daaruit drie kwaliteitsaspecten waarop moet worden gestuurd en in de organisatie moeten worden geborgd: de ADL-kwaliteit (het technisch vaardig uitvoeren van de handelingen), de bejegeningkwaliteit (interactie met de cliënt, houding en gedrag dat een evenwaardige relatie mogelijk maakt, communicatief vaardig) en de logistieke servicekwaliteit (24-uurs beschikbaarheid, kwaliteitseisen met betrekking tot wachttijden, responstijden en alarmopvolging).

Zij stellen vast dat met een deel van de cliënten (één tot twee per project) de assistentie niet regulier verloopt, wat bijzondere aandacht vraagt en tijd kost én leidt tot veel 'bijzonder beleid en regels'. Zij beschrijven een aantal patronen in de organisatie die tot het huidige 'regelcomplex' hebben geleid, tot een organisatiestructuur en gedrag, waardoor vervormingen in de organisatie zijn ontstaan die leiden tot onevenredig veel inspanning en inzet van formatie, middelen en beleid en beheer.

Daarna beschrijft het rapport de marktpositie en de marktkansen. In dit hoofdstuk trekken de adviseurs de conclusie dat het strategisch nodig is dat Fokus zijn bijzondere positie behoudt als nichespeler, omdat dat de basis is voor de bijzondere financiering (de beperkte specifieke doelgroep en het unieke Fokusconcept afgestemd op de specifieke vraag). Fokus moet voorkomen dat door vergroting en verruiming van het aanbod en/of de doelgroep die positie in het geding komt.

Zij zien voor Fokus geen reële (strategische en zakelijke) kansen op de markt om aanbod te ontwikkelen dat bijdraagt aan een betere ontwikkeling van concept en organisatie.

Op basis van de eerste hoofdstukken formuleren de adviseurs daarna de uitgangspunten voor het herontwerp, waarna zij het herontwerp van de organisatie ontvouwen.

Een belangrijke overweging is dat moet worden uitgegaan van de huidige fysieke situatie (de gebouwde ADL-woningen rond een ADL-cluster).

Vervolgens wordt de focus gericht op de praktijk van 'de eigen regie'. Zij dringen aan op normalisatie van die praktijk. 'Wat buiten Fokus van toepassing is, is dat binnen ook', zeggen de adviseurs. 'Vrij en onafhankelijk leven' vormt geen vrijbrief voor ongelimiteerd of onbegrensd assistentie vragen of tot onhebbelijkheden die niet passen bij een fatsoenlijk sociaal verkeer.

In dit hoofdstuk van het rapport wordt de grondslag voor normalisatie in de ADL-assistentie gelegd door als aanvulling op de bestaande dienstverleningsovereenkomst met cliënten afspraken te maken over een individueel ADL-urenbudget, op te nemen in de cliëntgegevensmap die onderdeel van de dienstverlenings-overeenkomst gaat uitmaken en die jaarlijks wordt geëvalueerd, ook in kwantitatieve zin. In die afspraken komt -zo stellen de adviseurs voor- ook de inzet van mantelzorgers of huisgenoten ter sprake en het voorzien in hulp en ondersteuning die buiten de ADL-assistentie valt.

Zij stellen als 'huisregel' het 'melden van afwezigheid' voor.

Het maken van dergelijke afspraken vindt plaats in een goed gesprek tussen een ADL-assistent uit het team (als contactpersoon gekoppeld aan één of meerdere cliënten) en de cliënt.

Als basis voor het goed functioneren van het primair proces (de directe ADL-assistentie van alledag) is het volgens de adviseurs nodig het zelfstandig probleemoplossend vermogen te versterken van de individuele medewerker en van het team en is er een 'ondersteunende buitenring' nodig die daarbij desgevraagd helpt.

Dat vraagt 'regelruimte' voor de medewerker om een professioneel oordeel te geven en te mogen handelen. Het vraagt minder op 'regels terug te vallen' en te vertrouwen op eigen oordeel. Het vraagt ook de nodige competenties in gedrag en communicatie met de cliënt.

¹³

Opgesteld door Guus de Vries en Helen van Tol van DamhuisElshoutVershure organisatieadviseurs, 's-Hertogenbosch, juli 2015. Het rapport is als bijlage bij deze adviesaanvraag voor OR en CRF gevoegd.

Het vraagt bovendien een open leer- en samenwerkingshouding. Die competenties staan volgens de adviseurs al in het huidige competentieprofiel voor ADL-assistent. Zij stellen vast dat bij de selectie die competenties in de praktijk niet steeds leidend blijken.

Op teamniveau geldt ook het zelf-probleemoplossend vermogen: teams verdelen alle voorkomende taken samen over de teamleden al naar gelang aanwezige affiniteiten en vaardigheden. Binnen het team ADL-assistenten worden problemen en dagelijkse vragen opgelost door elkaar te helpen, van elkaar te leren en elkaar aan te spreken. Door zelf op te lossen is minder inzet van een leidinggevende nodig, omdat minder kwesties 'omhoog worden gedelegeerd'.

Die werkwijze vraagt volgens de adviseurs veel aandacht en ondersteuning bij de groei van teams naar een dergelijke taakinvoering. Groei en ontwikkeling van teams blijft daarna onderhoud vragen. En ondersteuning, door bijvoorbeeld bij verstoringen in het primair proces die niet door het team kunnen worden opgelost, een beroep te kunnen doen op experts, die de probleemoplossing over nemen.

Vervolgens stellen de adviseurs dat in die wijze van functioneren van assistenten en teams de leidinggevende structuur anders en minder kan: één manager per vier tot zes projecten (met in totaal 100 tot 170 medewerkers) onder leiding van een directeur ADL-assistentie.

Ter ondersteuning van de teams stellen de adviseurs voor een expertiseteam te vormen, waarin meerdere deskundigheden (transfers, verpleegkundige, gedragskundige) de probleemoplossing kunnen overnemen of specifieke vragen kunnen beantwoorden.

Daarnaast adviseren zij de 'Fokusacademie' om ADL-assistenten te ondersteunen bij het ontwikkelen tot vakbekwame en probleemoplossende professionals, passend bij de huidige competentiebeschrijving. Naast opleidingsfunctionarissen worden ook de kwaliteitscoaches hier ondergebracht; de coaches die de kwaliteit van uitvoering van (specifieke) ADL-assistentie ondersteunen. Er is een sterke binding tussen de praktijk van alledag en het leer- en ontwikkelaanbod.

Het expertiseteam en de Fokusacademie zijn volgens de adviseurs klein en compact, zij huren extra en gespecialiseerde krachten in naar aanleiding van omvang en aard van de vragen en problematieken.

Vervolgens leggen de adviseurs uit dat daarnaast ondersteunende functies nodig zijn voor het strategisch borgen van de continuïteit van het Fokusconcept en voor het extern verantwoorden aan de hand van externe eisen (zowel administratief als kwalitatief).

Zij adviseren administratieve handelingen en stafexpertise zoveel als mogelijk te beperken en waar mogelijk uit te besteden, waardoor deze slanker kan worden georganiseerd en kan worden ingehuurd indien nodig.

Behalve expertiseteam en Fokusacademie komen de ondersteunende functies volgens het advies samen in één Bedrijfsbureau. Daarin komen dan: het servicepunt nieuwe cliënten en woningtoewijzing, de ondersteuning voor voorzieningen in-en-rond ADL-clusters en -woningen, personeel en organisatie, financiën en control, relatiebeheer met woningcorporaties, de receptie en de administratieve functies (cliëntenadministratie, de financiële-, de personele- en salarisadministratie), ICT, communicatie en functioneel applicatiebeheerders.

Het herontwerprapport laat gespecificeerd zien welke formaties wijzigen en tot welke besparingen dat leidt én welke (kosten)intensiveringen plaats moeten vinden om de nieuwe organisatie vorm te geven.

Tenslotte laten de adviseurs zien dat daarmee een toekomstbestendige organisatie ontstaat die kan staan voor zijn opdracht én binnen de gegeven financiële kaders kan opereren.

4.2 Standpunt van de raad van bestuur

De raad van bestuur is blij met het gedegen en diepgravende advies en neemt het grotendeels over. De adviseurs zijn erin geslaagd een nieuwe organisatie op te bouwen die aan de missie en visie blijvend uitvoering kan geven en het Fokusconcept goed kan verzorgen en borgen. Daarmee zijn cliënten, medewerkers en organisatie gebaat. De sociale gevolgen van de geadviseerde herinrichting van de organisatie zijn omvangrijk en ingrijpend, maar ook onvermijdelijk.

In het onderstaande bespreek ik een aantal onderwerpen uit het herontwerprapport, waarin ook zal worden aangegeven op welke punten de adviesaanvraag daarvan afwijkt.

4.2.1.

Het herontwerpen van de Fokusorganisatie vraagt om een herbezinning op de huidige opbouw van de organisatie en van de daaraan ten grondslag liggende overwegingen en visies. Centraal staat de missie en visie: Fokus is er voor mensen met een zware fysieke beperking die een eigen, onafhankelijk en vrij leven ambiëren en daarbij 24 uur per etmaal op afroep ADL-assistentie nodig hebben die zij op eigen aanwijzing aansturen (eigen regie). Cliënten zijn sociaal zelfredzaam en hebben Fokus niet nodig ter begeleiding of ondersteuning bij andere vragen of zorg.

4.2.2.

De kern van het 'Fokusproduct' (*het primair proces*) is de assistentie op afroep en aanwijzing, gel verd door een (team van) ADL-assistent(en). Om organisatorische en financiële redenen is de assistentie gebonden aan het lokale cluster (rond de ADL-unit). Het advies de binding met 'de huidige stenen' (de ADL-woningen en het ADL-cluster) als uitgangspunt te handhaven, neem ik over. In het dienstverleningsproces roept de cliënt op en geeft aanwijzingen, de assistent komt na de oproep, levert de gevraagde assistentie/handeling en gaat.

De kwaliteit van de dienstverlening wordt gevormd door de korte responstijd, de kwaliteit van de handeling en van de samenwerking/communicatie tussen cliënt en assistent.

De responstijd is afhankelijk van het 'organiseren van het rooster' (*voldoende personeel*), de kwaliteit van de handeling is afhankelijk van enerzijds de instructie/aanwijzing van de cliënt en anderzijds van de wijze waarop de assistent de handeling kan laten aansluiten op die aanwijzing (luisteren en opvolgen) en over de benodigde vaardigheden en kennis bezit om de handeling adequaat/verantwoord uit te voeren (*bekwaam personeel*).

4.2.3.

In de samenwerking/communicatie (de evenwaardige interactie) stemmen cliënt en assistent de gevraagde handelingen en werkwijze af op bijvoorbeeld goede arbeidsomstandigheden voor de assistent, op beleidskaders van Fokus, waarin ook externe (kwaliteits)eisen¹⁴ zijn verwerkt, door verwachtingen uit te wisselen, problemen en risico's te signaleren en op te lossen.

De dagelijkse dienstverlening vindt plaats binnen het kader van de door cliënt en Fokus gemaakte afspraken (in de intake en in de cliëntgegevensmap¹⁵) als weerslag van de wederzijdse verwachtingen. De direct betrokkenen in dit primair proces gedragen zich aan de ene kant als professioneel assistentieverlener (bekwaam en vaardig om 'het vak' tot genoegen van de cliënt uit te voeren en in staat tot een goed evenwicht in 'afstand en betrokkenheid' vorm te geven) en aan de andere kant als 'redelijke' cliënt, die zich gedraagt naar normen van 'goed cliëntschap'.

4.2.4.

Het primair proces is (na scholing van de assistent in de gewenste attitude en op specifieke handelingen/vaardigheden) in zijn aard technisch eenvoudig, in de samenwerking/communicatie echter veeleisend.

De technische organisatie is redelijk eenvoudig: de afstemming van voldoende formatie/medewerkers op de vraag van de cliënten (werving en selectie, het dienstrooster, verlofplanning, vervanging bij ziekte), de organisatie van bekwaamheden (basis- en specifieke scholing onder meer in relatie tot de specifieke vraag van de cliënten, regelmatige toetsing). Het uitvoeren van goede samenwerking/communicatie tussen team(leden) en cliënt(en) kan evenwel complex zijn.

De complexiteit vloeit voort uit het feit dat het in de Fokusdienstverlening (het primair proces) gaat om veelal veel en intensieve, in de aard van de te verlenen assistentie ook intieme en soms in tijd ook langdurende contacten tussen cliënt en assistent, waarin beiden zich niet constant en zonder haperingen naar de ideaalbeelden van cliënt en assistent gedragen.

¹⁴ Zoals de wettelijke eisen rond kwaliteit en veiligheid, vertaald in het komende Kwaliteitskader ADL-assistentie.

¹⁵ Van de afspraken maken ook de dienstverleningsovereenkomst en de algemene voorwaarden onderdeel uit.

Een deel van de relaties ontspoorde, deels veroorzaakt door gedrag van de medewerker, deels veroorzaakt door gedrag van de cliënt en soms met een complexe uitstraling naar de samenwerkingsrelatie tussen leidinggevende(n) en cliënt en (een groter deel van) het ADL-team en de cliënt.¹⁶

Dergelijke problemen zijn niet eenvoudig oplosbaar, wel complex en intensief omdat de cliënt (dagelijks) op de medewerkers blijft aangewezen, medewerkers met het probleem geconfronteerd blijven worden en uitwegen niet eenvoudig zijn te realiseren. Het 'probleem moet dus veelal samen worden opgelost', met als ultimatum remedium een machtshandeling door de organisatie.¹⁷ Fokus heeft een traditie van langdurig proberen op te lossen en van 'te leren leven met' en uitstel en voorkomen van ultieme maatregelen.

4.2.5.

Ik neem van de adviseurs de constatering over dat het bij die complexe samenwerkingssituaties gaat om een (klein) deel van de cliëntrelaties, dat gegeven doel en strekking van het Fokusconcept een onevenredig deel van inspanning, kosten en beleid onttekent, terwijl de aanpak tot nu toe bovendien leidt tot het 'scheeftrekken' van de organisatie: we zijn teveel gericht geraakt op het willen inregelen van de afwijkingen, de bijzonderheden, waardoor een te groot regelcomplex de professionaliteit aan de basis van de organisatie insnoert. In de 'nieuwe organisatie' moet en kan dat dus anders. Enerzijds door meer ruimte te bieden voor de professionaliteit en de mogelijkheden daarvan om maatwerk te leveren aan cliënten (en dus door vermindering van het regelcomplex, het vergroten van probleemoplossend vermogen), anderzijds door daartoe ondersteuning te geven in de vakontwikkeling én in de behandeling van problematische situaties (het expertiseteam).

4.2.6.

De adviseurs adviseren tot 'normalisatie' van de eigen regie binnen het Fokusconcept en bepleiten het 'hercontracteren' van alle cliënten rond een aantal thema's, waaronder een ADL-urenbudget voor iedere cliënt. Ik neem over dat naar normalisatie moet worden gestreefd. Als Fokus én cliënt zich gedragen op basis van voor iedere (sociaal zelfredzame) burger geldende regels van behoorlijke omgang, van het redelijk afstemmen van wensen en mogelijkheden, het op redelijke basis oplossen van verstoringen in de gebruikelijke gang van zaken of het oplossen van incidenten, zoals *in het overgrote deel van de cliëntcontacten* het geval is, is er weinig aan de hand. In een kleiner deel van de cliëntcontacten is van dergelijk behoorlijk gedrag geen sprake (meer).

Mijn opvatting is evenwel, in lijn met het advies overigens, dat dat kleine deel niet de medewerkers (en de overige cliënten) mag beheersen en belemmeren in uitvoering van de dagelijkse assistentie.

Om die reden stem ik zeer gemotiveerd in met het in het leven roepen van *een expertiseteam* dat de probleemoplossing rond problematische cliëntsituaties overneemt van ADL-teams en deze tot een afronding brengt, waarbij 'normalisatie' het doel is en waar dat niet mogelijk blijkt en in redelijkheid de mogelijkheid goede assistentie te verlenen ophoudt, waaruit consequenties moeten worden getrokken voor het einde van de dienstverleningsovereenkomst.

Daaruit volgt dat er geen operatie zal volgen van 'hercontracteren met alle cliënten' in praktische zin (het vormen van een afsprakenstje voor de cliëntgegevensmap), wel een actie, waar mogelijk samen met de cliëntenraad, de 'normalisatie' inzichtelijk te maken voor cliënten en medewerkers, zoals in het herontwerprapport voorgesteld. Uit die actie kunnen wijzigingen voortvloeien in de Algemene Voorwaarden Fokus (de 'huisregels').

Voor het overige zal in de jaarlijkse evaluatie van de cliëntgegevensmap de 'samenwerking met het ADL-team en met individuele medewerkers' onderwerp van gesprek zijn en daarmee een belangrijke plaats vormen voor het normaliseren van de eigen regie (met de eerder besproken opschaling naar het expertiseteam).

¹⁶ Soms is er sprake van een psychiatrische aandoening of van een gedragsstoornis, wat een contra-indicatie is voor het Fokuswonen.

¹⁷ In de vorm van een opzegging van de dienstverleningsovereenkomst.

4.2.7.

Het herontwerprapport stelt voor (tijdens het hercontracteren) met de cliënten een individueel urenbudget af te spreken.

Dat voorstel wordt in deze adviesaanvraag (nog) niet overgenomen, maar is zeker interessant vanuit het oogpunt van de beheersing van de omvang van de dienstverlening door met de cliënt het onderwerp 'gepast en ongepast gebruik van ADL-assistentie' bespreekbaar te maken. De cliëntenraad heeft voor dat laatste onderwerp eerder aangedrongen op een gerichte benadering van die cliënten waar ongepast gebruik wordt vermoed, in plaats van alle cliënten over het onderwerp te benaderen. Ik zal met onder andere de cliëntenraad daartoe een voorstel bespreken, waarin ook de mogelijkheid van het urenbudget voor alle cliënten aan de orde komt als mogelijk toekomstige uitwerking van de relatie cliënt-Fokus.

4.2.8.

Nieuwe visie op de professionele ADL-assistent en de vormgeving daarvan in 'zeltorganiserende en probleemoplossende teams'

Professionele ADL-medewerkers willen bijdragen aan het succes van de eigen werkzaamheden en aan die van het team/de organisatie door goede assistentie te verlenen aan tevreden cliënten. In de dagelijkse uitvoering hebben zij *ruimte nodig* om – binnen gegeven kaders – daaraan mét de cliënt vorm te kunnen geven (de fijnafstemming in de assistentieverlening).

Zij dragen bovendien, samen met de collega's, bij aan de 'goede omstandigheden' waarin die dagelijkse uitvoering plaatsvindt door praktische activiteiten ter ondersteuning van een 'goedlopend team', door samenwerking binnen het team, waaronder het verdelen van organisatorische en kwaliteit bevorderende taken en het waar nodig ondersteunen van collega's (bijvoorbeeld bij het inwerken of deskundig worden op specifieke werkzaamheden).

Vanuit de professionele verantwoordelijkheid kan van de ADL-assistent worden verwacht dat zij voor een groot deel zelf inhoud en vorm geven aan een goede uitvoering van het vak in relatie tot de individuele cliënt, tot de gezamenlijke clientèle van het Fokusproject en (in samenwerking met de collega's) de organisatorische randvoorwaarden binnen het project.

In de nieuwe Fokusorganisatie wordt met die visie meer rekening gehouden dan nu het geval is door daarvoor de ruimte te maken, de leidinggevende functie in omvang te verminderen, werkzaamheden binnen het team te herschikken en door betere ondersteuning te bieden op het bekwaam en in goede omstandigheden én samenwerking uit kunnen voeren van het primair proces in goede communicatie met de cliënt(en).

In veel zorgorganisaties wordt overgestapt naar '*zelfsturende teams*', waaraan slechts in zeer beperkte mate hiërarchisch leiding wordt gegeven.

Die stap ligt bij Fokus niet voor de hand omdat het vak van ADL-assistent (nog) niet ontwikkeld is tot een stabiel niveau van gedeelde en door opleiding en tuchtrecht ondersteunde beroepsnormen en -standaarden, waarmee de beroepsbeoefenaar zélf de kwaliteit van het vak waarborgt door navolging van die beroepsnormen en –standaarden, gepaard aan kritische zelfreflectie en door reflectie en correctie van de collega-beroepsbeoefenaren.

Daarnaast kent Fokus een aantal, dat een intensieve hiërarchische bemoeienis nodig (kunnen) maken, waaronder voornamelijk de economische randvoorwaarden rond een Fokusproject.

In de ontwikkeling van Fokus is, gegeven ook de noodzaak van herontwerp, wél een overstap naar '*zelforganiserende en probleemoplossende teams*' mogelijk: teams die kwaliteit van dienstverlening en van het eigen werk 'organiseren' door daarin verantwoordelijkheden en werkzaamheden te verdelen die bij het vak en het contact met de cliënt horen, gericht op een succesvol ADL-team in de dagelijkse dienstverlening aan de cliënten.

Het regelcomplex binnen de organisatie moet dat faciliteren; dat van Fokus is nu volgens het advies – en naar velen ervaren – te omvangrijk en te beperkend.

In die constatering kan ik mij vinden. In het regelcomplex moet ruimte worden gemaakt voor professioneel handelen: keuzen maken in de dagelijkse praktijk, gericht op een goede dienstverlening en goede arbeidsomstandigheden, waarbij problemen in de voortgang zo veel als mogelijk door de professional zelf worden opgelost.

Het gaat daarbij concreet om werkzaamheden als: het maken van het rooster en het verwerken van de mutaties daarin bij ziekte, ruiling van diensten en dergelijke, (mede) zorgdragen voor voldoende personele bezetting (door te participeren in werving en selectie), het volgens protocol inwerken van nieuwe collega's, het inwerken op specifieke handelingen zoals EVA-handelingen en transfers, de organisatie van de ADL-unit (inkoop, schoonmaak e.d.), het fungeren als contactpersoon met één of meerdere cliënten (waaronder het maken van de cliëntgegevensmap en het houden van het jaarlijks cliëntevaluatiegesprek, het maken van afspraken en het communiceren ervan aan de collega's) en administratieve werkzaamheden (zoals ARA).

Op deze wijze voeren ADL-assistenten niet alleen het primaire proces uit, maar organiseren zij het ook op projectniveau. Het ADL-team en dus ook iedere ADL-assistent is verantwoordelijk voor het leveren van een goed product binnen goede omstandigheden, door de eigen persoonlijke inzet én de gezamenlijke inzet.

Een flink deel van de hier besproken werkzaamheden wordt ook nu al door ADL-assistenten uitgevoerd.

In het herontwerprapport is die visie onderbouwd en uitgewerkt. Ik neem die visie over.

4.2.9.

Om meer regelruimte voor ADL-assistenten en het ADL-team te realiseren wordt de leidinggevende functie op grotere afstand van het primair proces geplaatst, waarna de manager verantwoordelijk is voor vier tot zes projecten. Die manager ondersteunt vooral het adequaat functioneren van het team, bewaakt dat proces en de randvoorwaarden waarbinnen de prestaties moeten plaatsvinden. Sommige beslissingen kunnen niet zonder een akkoord van deze manager, zoals de aanstelling van een nieuwe ADL-assistent. Zo ligt ook de eindverantwoordelijkheid rond arbeidsverzuim of de komst van een nieuwe cliënt bij de manager. De manager ziet toe op prestaties als de kwaliteit van dienstverlening, de productiviteit, e.d.

Het ADL-team lost zélf de problemen in de dagelijkse assistentieverlening op. De ADL-assistent/contactpersoon voert het gesprek met de cliënt over van deze of gene zijde aangevoerde problemen en neemt over de oplossingen zelf beslissingen, binnen de beleidskaders van Fokus. Over dat laatste kan de contactpersoon de manager raadplegen. In het geval de contactpersoon en/of team een probleem niet (meer) zelf kan oplossen is er ondersteuning beschikbaar (zie ook 4.2.11 en 4.2.12).

4.2.10.

Visie op ondersteuning van het primair proces en de vormgeving daarvan

Hierboven is toegelicht dat het primair proces van Fokus in zijn kern eenvoudig is, maar rond samenwerking/communicatie in voorkomende gevallen complex. Bovendien werd duidelijk dat in de nieuwe Fokusorganisatie op basis van een nieuwe visie op de professionele ADL-assistent, een groot deel van de organisatorische werkzaamheden (waaronder ook het contact met de cliënt over afspraken en evaluatie over de dienstverlening) door ADL-assistenten wordt uitgevoerd, terwijl de leidinggevende op grotere afstand en meer terughoudend managementtaken uitvoert.

Voor de uitvoering van de 'basis-organisatorische werkzaamheden in de projecten' zijn systemen en handleidingen voorhanden binnen Interfokus. Scholing daarbij is georganiseerd binnen de Fokusacademie (zie hieronder).

4.2.11.

De praktijk wijst uit dat er zich nu in veel projecten problemen voordoen rond samenwerking/communicatie met de cliënt, dan wel in de teamsamenwerking. Het is niet de verwachting dat teams al die problemen in de nieuwe organisatie straks zelf kunnen oplossen. Bovendien is de manager op afstand geplaatst. Fokusprojecten mogen evenwel niet 'blijven zitten' met genoemde problemen omdat die problemen risico's met zich meebrengen voor de kwaliteit en veiligheid van assistentie of voor de arbeidsomstandigheden (en soms voor beide).

Voor de ondersteuning bij dergelijke problematiek wordt een '**expertiseteam**' gevormd, waarop de contactpersoon een beroep kan doen. Het expertiseteam besluit of zij de kwestie overneemt en na afronding weer terug overdraagt. Het team bestaat uit deskundigen van diverse discipline en kan ook externe expertise (waaronder het Centrum voor Consultatie en Expertise) inroepen.

4.2.12.

Omdat het vak van ADL-assistent geen eigen beroepsopleiding kent en ADL-assistenten en/of teams in de ontwikkeling van het eigen project behoefte hebben aan specifieke bijscholing op onderdelen van de ADL-assistentie of in het onderlinge samenwerken, kan van de zelforganiserende teams niet worden verwacht dat zij (a) de opleiding van nieuwe assistenten verzorgen en (b) de eigen bijscholing vorm geven. Bovendien is er (c) van tijd tot tijd aanleiding voor een door de organisatie noodzakelijk geachte bijscholing.

Voor de vakontwikkeling, waaronder de basisopleiding ADL-assistent en de aanvullende- en bijscholing, wordt de **Fokusacademie** in het leven geroepen.

De Fokusacademie verzorgt ook de deskundigheidsbevordering voor ADL-assistenten die in de projecten organisatorische werkzaamheden uitvoeren, zoals deelname in Transfer- of EVA-werkgroep, het rooster verzorgen, contactpersoon zijn voor één of meerdere cliënten.

Ook de recent ingevoerde kwaliteitscoaches zijn hier ondergebracht. Zij ondersteunen ADL-teams of -assistenten op het kwalitatief goed uitvoeren van de assistentieverlening en door scholing op EVA-handelingen.

De huidige transferscholing en de training op het vlak van mentale belasting worden eveneens in de Fokusacademie ondergebracht.

Binnen de Fokusorganisatie wordt veel ervaring opgedaan met uiteenlopende vragen rond de assistentieverlening en de organisatie ervan. De Fokusacademie faciliteert de kennisdeling.

De Fokusacademie voert niet alle ondersteuning zelf uit, draagt zorg voor een goed samenhangend en zich ontwikkelend aanbod, passend bij de vraag van de teams en de organisatie en besteedt waar mogelijk uitvoerende taken uit. Waar mogelijk wordt met e-modules gewerkt die ook in stillere uren op het werk of thuis kunnen worden uitgevoerd.

4.2.13.

Ondersteuning in de overgangstase

Het is duidelijk dat Fokus niet in één slag op 'zelforganiserende en probleemoplossende teams' kan overstappen en dat de geboden ondersteuning door expertiseteam en Fokusacademie vanaf dag één afdoende zal zijn. Om die reden zal er een programma worden ontwikkeld waarmee teams daarop worden voorbereid.

4.2.14.

Vervallen teamondersteuning

In de nieuwe opzet wordt de sectie Advies ADL-assistentie opgeheven (de advisering is overgegaan naar het expertiseteam, cliënten huren zelf expertise in als zij een ergonomisch advies nodig hebben, de scholingsactiviteit gaan over naar de Fokusacademie en de intakefunctie naar de manager).

4.2.15.

Herziening stat

De staf ondersteunt het primair proces en de processen die nodig zijn om de organisatie verder te ontwikkelen, de continuïteit te waarborgen en voor de verantwoording van verrichte activiteiten, de performance, governance e.d.

In de voorgaande punten is de ondersteuning van het primair proces voor een deel behandeld. In een te vormen bedrijfsbureau wordt ondersteuning ondergebracht op het vlak van voorzieningen (het alarm-intercomsysteem, de badvoorziening, hulpmiddelen, etc.), telefonie, automatisering en communicatie, etc. In dat bedrijfsbureau worden eveneens de administraties ondergebracht (cliëntenadministratie, de financiële, de personeels- en salarisadministratie). Voor deze administraties geldt dat processen worden vereenvoudigd en de bezetting wordt gereduceerd. Dat betekent, dat gelet op de relatief kleine meeropbrengst in tegenstelling tot het advies niet zal worden overgegaan tot uitbesteding, mede gelet op de sociale gevolgen en de extra kosten daarvan.

Ook ICT zal in het bedrijfsbureau zijn plaats vinden. Voor de ICT-ondersteuning en ontwikkeling geldt dat eind 2015 nagegaan zal worden welke ontwikkeling op dit gebied nodig is om de Fokusorganisatie goed te kunnen ondersteunen en op welke wijze deze ondersteuning het meest adequaat kan worden vormgegeven.

Directiesecretariaat en managementassistentie en de receptie worden ook in het bedrijfsbureau ondergebracht, evenals de ambtelijke ondersteuning van OR en CRF.

Voor Control en Personeel en Organisatie wordt in afwijking van het advies voorzien in kleine specialistische stafafdelingen ten behoeve van de ondersteuning van de bestuurder rond de eigen cao, de (externe) verantwoording en het beleid op hoofdlijnen. De controller heeft ook een taak richting de raad van toezicht.

De functie van Programmadirecteur Kwaliteit is tijdelijk, gericht op het implementatietraject van het herontwerp, de 'indicatie van het regelcomplex van Fokus' en het herinrichten van kwaliteitsaudits. Het expertiseteam en de Fokusacademie moeten worden opgezet en ontwikkeld. Daartoe wordt de functie van hoofd vakontwikkeling ingesteld.

Control, P&O, Vakontwikkeling en Kwaliteit vallen rechtstreeks onder de bestuurder.

De betrokken formaties worden op basis van het advies versoberd. In bijlage 2 zijn zowel de huidige als de toekomstige formaties opgenomen (inclusief de huidige en de nieuwe lijnfuncties).

5 Voorgenomen besluit

Het voorgenomen besluit vloeit voort uit bedrijfseconomische redenen en de behoefte de organisatie op eigentijdse wijze vorm te geven en te besturen (zoals beschreven in hoofdstuk 4 en 7) van deze adviesaanvraag en bestaat uit:

- de keuze voor het 'zelforganiserende' en zelf- en zelfstandig-probleemoplossende ADL-team, waarin professionele ADL-assistenten alle voorkomende werkzaamheden in een team realiseren (en verdelen) en als professional(s) problemen in de dagelijkse uitvoering oplossen, waar nodig in overleg met de cliënt(en), uitgaande van het Fokusconcept, het Fokusbeleid en de beschikbaar gestelde financiële en materiële middelen en met behulp van ter beschikking gestelde systemen. Professionele ADL-assistenten leveren zelf en gezamenlijk ADL-assistentie van goede kwaliteit bij goede arbeidsomstandigheden, zij organiseren de dienstverlening zelf (roosteren, inwerken nieuwe collega's, mentorschap, EVA-werkgroep, transferwerkgroep, contactpersoon voor cliënt, inschakelen leidinggevende of ondersteuning/scholing);
- het herordenen en vernieuwen van het 'beleids- en regelcomplex' van Fokus tot een compact, toereikend en vindbaar geheel, dat ruimte biedt voor maatwerk in de dagelijkse ADL-dienstverlening, voor het ontplooiën en realiseren van professionaliteit als ADL-assistent en het ADL-team;
- ter ondersteuning van de teams en de lijn worden het 'expertiseteam' en de 'Fokusacademie' ingericht. Het expertiseteam neemt de behandeling van complexe cliëntzaken over van het team/de manager, de Fokusacademie ondersteunt het primaire proces met scholing en opleiding, uiteenlopend van basisscholing, scholing in handelingen en vaardigheden tot specifiek, team- of functiegroep gerichte trainingen en scholingen, die behalve op een goede uitvoering van de ADL-assistentie ook zijn gericht op de overige vaardigheden en werkzaamheden van de professionele ADL-assistent binnen het ADL-team. In deze academie zijn coaches, opleiders en trainers actief vanuit uiteenlopende deskundigheden (zie ook bijlage 3);
- in 4.2.6. zijn de voornemens ten aanzien van het door de adviseurs gedane voorstellen rond het 'hercontracteren met cliënten' verwoord. Die voornemens zullen worden uitgevoerd;
- de huidige managementlagen 'locatiemanager' en 'regiomanager' worden vervangen door een lijnstructuur die is afgestemd op het concept en de functie van de hierboven bedoelde teams. De functies van locatiemanager en regiomanager komen te vervallen. De nieuwe functie van manager ADL-assistentie wordt ingevoerd (18-20 FTE). Deze manager geeft leiding aan 4 tot 6 Fokusprojecten/clusterteams onder leiding van een directeur ADL-assistentie, eveneens een nieuwe functie (1 FTE). De directeur ADL-assistentie valt direct onder de bestuurder. De formatie leidinggevendende loopt terug van 111,5 naar 21 FTE (zie ook bijlage 3);

- de huidige stafafdelingen, administraties en secretariële en managementondersteuning worden opnieuw ingericht op basis van de hierboven geschetste vernieuwing van het primair proces/leidinggevende structuur en tegelijkertijd versoberd. Een deel van de formatie wordt ondergebracht in het nieuw te vormen Bedrijfsbureau onder leiding van het Hoofd Bedrijfsbureau en een ander deel in kleine stafafdelingen direct onder de bestuurder. De formatie voor deze functies loopt terug van 88,5 naar 56,5 FTE;
- er volgt nader onderzoek naar een nieuw ICT-beleid en ICT-infrastructuur, passend bij de uitgangspunten van het herontwerprapport en vooral opgebouwd vanuit de toegevoegde waarde voor het primair proces;
- er wordt een programma opgezet waarin (direct na het definitief besluit) het functioneren van de ADL-teams als hierboven bedoeld concreet en praktisch mét deze teams wordt ondersteund en ontwikkeld. Het programma maakt onderdeel uit van de transitie-agenda welke acties en maatregelen bevat om de organisatie verantwoord naar de 'nieuwe situatie' over te laten gaan, zie ook bijlage 4;
- de transitie (op basis van het hierboven bedoelde programma) wordt geleid door een regiegroep onder leiding van de bestuurder. Daarin vervult de Programmadirecteur Kwaliteit de rol van projectleider;
- met de vakbonden wordt ter uitvoering van het definitief besluit een sociaal plan overeengekomen ter opvang van de sociale gevolgen van dat besluit.
- in overeenstemming met het advies uit het herontwerprapport worden geen wijzigingen in het Fokusconcept aangebracht en wordt het dienstenpakket van Fokus niet uitgebreid met diensten te leveren aan huidige doelgroep, noch met diensten te leveren aan andere doelgroepen.

De hier genoemde punten zijn in hoofdstuk 4 van deze adviesaanvraag onderbouwd en toegelicht, één en ander voor zover mogelijk te realiseren per 1 maart 2016, behoudens de looptijd van het sociaal plan (zie hoofdstuk 6) en ondersteund door de transitie-agenda.

Bijlage 2 van deze adviesaanvraag geeft een overzicht van de huidige formatie (conform begroting 2015), exclusief de formatie ADL-assistenten¹⁸ én de formatie zoals die met het voorgenomen besluit wordt beoogd.

Ter attentie: in dit overzicht worden ook functies als 'vervallen' benoemd die in de nieuwe formatie wél terugkomen, maar in een andere vorm of constructie.

De sociale gevolgen van het voorgenomen besluit en de opvang daarvan zijn opgenomen in hoofdstuk 6.

Het financiële effect van het voorgenomen besluit wordt in hoofdstuk 7 uitgewerkt. Daaruit blijkt dat de voorgenomen reorganisatie afdoende aan zijn doel (het vormen van een nieuwe Fokusorganisatie die zijn primaire doel goed en duurzaam kan realiseren) bijdraagt.

Er ontstaat een efficiënter en effectiever organisatie-model, waarin het Fokusconcept adequaat kan worden uitgevoerd, medewerkers voldoende worden ondersteund en toegerust, kwaliteit en veiligheid voldoende is gewaarborgd en risico's voldoende kunnen worden beheerst, de administratieve en ondersteunende processen passend en adequaat kunnen functioneren en de strategische functie (gericht op ontwikkeling en continuïteit) afdoende vorm is gegeven.

Tegelijkertijd is een aantal problemen binnen (het functioneren van) de huidige organisatie aangepakt. In financieel opzicht creëert de reorganisatie een gezonde financiële toekomst.

¹⁸ Omdat deze als gevolg van deze reorganisatie niet zal wijzigen.

6 Sociale gevolgen van het voorgenomen besluit

In het voorgenomen besluit is een reductie voorzien van indirecte functies/formatie (lijn en staf), de formatie van de functie ADL-assistent wijzigt niet als gevolg van het voorgenomen besluit.¹⁹ De reductie van de formatie is opgenomen in bijlage 2 van deze adviesaanvraag.

Globaal ziet er als volgt uit:

- Als gevolg van de voorgenomen nieuwe opbouw van 'de lijn' in de organisatie, vervalt de huidige formatie leidinggevend (104,5 locatiemanagers en 6 regiomanagers). De lijn wordt opnieuw vorm gegeven door de aanstelling van 18-20 managers (die ieder vier tot zes ADL-clusters zullen gaan aansturen), onder leiding van een directeur ADL-assistentie.
- Voor de reductie in de ondersteunende (staf-, administratieve en secretariële) functies verwijs ik naar bijlage 2. In deze categorie worden ook nieuwe functies gevormd, zoals in het expertiseteam en in de Fokusacademie (zie ook bijlage 3).

Voor veel betrokken medewerkers betekent het vervallen van deze formaties helaas het verlies van hun functie en baan bij Fokus wegens bedrijfseconomische redenen, tenzij betrokkene in één van de nieuwe functies kan worden herplaatst. Het streven is de nieuwe functies zo veel als mogelijk in te vullen met medewerkers van wie de functie vervalt.

Gelet op het aantal te vervallen functies resteert echter voor een flink aantal medewerkers een voorgenomen (collectief) ontslag in het eerste kwartaal 2016.

Fokus wil dit ingrijpende sociaal gevolg van passende compenserende maatregelen voorzien. Medewerkers zijn met hart en ziel aan de organisatie verbonden en niet debet aan de situatie waarin noodgedwongen afscheid van hen moet worden genomen. Uit de aard en omvang van de reorganisatie en de redenen daartoe vloeit voort dat de mogelijkheden tegelijkertijd beperkt zijn.

In een sociaal plan zijn 'algemene regels' opgenomen, niet de vervallen functies, noch de getroffen personen.

Deze adviesaanvraag bevat in bijlage 2 een overzicht van nieuwe en vervallen functies. In het definitief besluit zal daarvan een voor dat moment actuele versie verschijnen.

Het sociaal plan zal aan de ondernemingsraad worden toegezonden zodra het door bonden en Fokus is ondertekend. Het zal tegelijkertijd met het de initieue reorganisatie-besluit worden gepubliceerd of zoveel eerder als dat met de OR en vakbonden wordt afgesproken.

Voor het collectief ontslag za Fokus toestemming vragen bij het UWV.

Als tijdsperspectief geldt vooralsnog:

- Definitief reorganisatiebesluit: half oktober 2015
- Sociaal plan overeenkomen met vakbonden: voor half oktober
- Start uitvoering reorganisatieplan: direct na het definitief reorganisatiebesluit
- Ontslagaanvraag: begin november
- Beoogde ingangsdatum voor de nieuwe lijn- en stafstructuur: 1 maart 2016

Vanaf de bekendmaking van het voorgenomen besluit is er een team beschikbaar dat vragen van medewerkers kan opvangen, beantwoorden voor zover mogelijk dan wel doorgeleiden. Het team is bereikbaar via het mailadres: herontwerp@fokuswonen.nl.

¹⁹ Fluctuaties in de formatie ADL-assistenten vloeien voort uit de ontwikkeling van de vraag van cliënten in de afzonderlijke projecten, gegeven de noodzakelijke personele bezetting voor de 24 uren assistentie op afroep. Die fluctuaties vallen buiten dit plan.

7 De financiële effecten van het voorgenomen besluit

In dit hoofdstuk komen de financiële effecten van het voorgenomen besluit aan de orde. In paragraaf 7.1 wordt het financiële eindbeeld gegeven, het financiële resultaat voor de jaarbegroting nadat alle voorgenomen maatregelen zijn gerealiseerd. In paragraaf 2 wordt aandacht besteed aan de frictiekosten, de kosten die tijdelijk worden gemaakt om van de huidige situatie naar de eindsituatie toe te groeien, waaronder de kosten van het sociaal plan.

Paragraaf 3 gaat in op de verwachte ontwikkeling van de baten, terwijl in paragraaf 4 het resultaat van de voorgaande paragrafen integreert door de vraag te beantwoorden wat op termijn het financiële vooruitzicht voor de Fokus-organisatie is na afronding van de reorganisatie.

7.1 Het eindbeeld

Het totaalresultaat van de in deze adviesaanvraag opgenomen maatregelen is een structurele kostenvermindering van € 6,5 miljoen op jaarbasis (kostenniveau 2015).

7.2 De frictiekosten

Hier gaat om de kosten die 'incidenteel' worden gemaakt, de kosten om van de huidige situatie naar het eindbeeld te komen. In die periode worden uitgaven gedaan die voortvloeien uit het sociaal plan en voor overige kosten, samen **geraamd op € 5,5 miljoen**. Voor dit bedrag zal ten laste van de exploitatierekening 2015 een *voorziening* worden genomen (op de balans), waardoor het vermogen de Reserve Aanvaardbare Kosten ultimo 2015 daalt naar +/- 1,3 miljoen. In de jaren 2016 tot en met 2018 kan deze reserve weer worden opgebouwd.

De reorganisatievoorziening loopt tot en met 2020 geleidelijk leeg.

7.3 Ontwikkeling van de baten

Eerder in deze adviesaanvraag is toegelicht dat naast een tariefsverlaging de oorzaak van de financiële problemen van Fokus is gelegen in het feit dat de omvang van de financiering de omvang van de groeiende assistentievraag onvoldoende volgt, waardoor een toenemend deel van de 'productie' niet kan worden gedeclareerd, terwijl de kosten van die (niet te vermijden) groeiende productie wél toenemen. Het zichtbare gevolg daarvan is een toenemend jaarlijks exploitatietekort.

Uitvoeringskosten verminderen en reorganiseren, zoals in deze adviesaanvraag worden voorgesteld, zijn dan slechts voor een beperkte periode een remedie, aangezien de realistische maximale opbrengst ervan op enig moment wordt ingehaald door het stijgende jaarlijkse tekort. Anders gezegd: het financiële tekort groeit per jaar zolang de vraag van cliënten toeneemt en bedreigt na korte tijd opnieuw de continuïteit van de organisatie. Dan levert de inspanning van vandaag (de reorganisatie die uit deze adviesaanvraag voortvloeit) slechts uitstel van executie op.

Dat betekent dat de ontwikkeling van de financiering beter op de ontwikkeling van de vraag naar ADL-assistentie moet worden afgestemd, als gevolg waarvan de baten kunnen stijgen en er stabiliteit in de ontwikkeling ontstaat.

Op het moment waarop deze adviesaanvraag wordt opgesteld lopen de onderhandelingen met het ministerie van VWS over het budget 2016 en volgende jaren. Over de uitkomst daarvan valt uiteraard niets met zekerheid te zeggen en is daarover ook op het tijdstip waarop OR en CRF zullen adviseren mogelijk ook nog geen duidelijkheid.

In het herontwerprapport is een drietal scenario's opgenomen, zie bijlage 1 van deze adviesaanvraag. Met die ramingen en *de aanname dat de baten jaarlijks vanaf 2016 zullen stijgen met het financiële equivalent van de helft van de productietoename*, als vooralsnog aangenomen uitkomst van het overleg met VWS, stem ik in (scenario 2, bijlage 1). Het financiële effect is verwerkt in het herontwerprapport en in deze adviesaanvraag (zie ook 7.4.).

7.4 Het structurele financiële effect

Het financieel effect van het voorgenomen besluit/de adviesaanvraag is:

€ x mln.	Realisatie 2014	Prognose** 2015	Raming (prijspeil 2015)				
			2016	2017	2018	2019	2020
Budget	81,4	83,1	84,4	85,6	86,9	88,2	89,6
Kosten*	83,3	85,1	81,3	82,9	84,5	86,2	87,9
Resultaat**	-1,9	-7,5	3,1	2,7	2,4	2,0	1,7
Reserve 31-12-xx	6,2 (8%)	-1,3 (-2%)	1,8 (2%)	4,6 (6%)	7,0 (8%)	9,0 (10%)	10,7

** Prognose 2015 is inclusief € 5,5 mln. Voorziening kosten herontwerp.

* Kosten inclusief toevoeging aan de reservering collectieve voorzieningen.

Rekening houdend met de reorganisatiekosten, begroot op € 5,5 mln. ontwikkelt de reservepositie zich zodanig dat in 2019 een reservepositie van meer dan 10% wordt gerealiseerd.

** Prognose 2015 is inclusief € 5,5 mln. Voorziening kosten herontwerp.

* Kosten inclusief toevoeging aan de reservering collectieve voorzieningen.

Uit voorgaande tabel vloeit de conclusie voort dat met het realiseren van het voorgenomen besluit (het herontwerp) de eerder in deze adviesaanvraag gestelde financiële opgave voor het herontwerp is gerealiseerd, de reorganisatiekosten kunnen worden gefinancierd en de Reserve Aanvaardbare Kosten kan worden hersteld, *mits met VWS een akkoord kan worden bereikt waarin is opgenomen dat vanaf 2016 steeds de volledige productie voor financiering in aanmerking kan komen. Dat kan door per 2016 een passend bij de geprognosticeerde productie een uurtarief af te spreken dat in de volgende jaren wordt gehandhaafd bij een stijgende productie.*

8 Adviesaanvraag aan ondernemingsraad en cliëntenraad

De ondernemingsraad en de cliëntenraad worden gevraagd voor of op 5 oktober 2015 op grond van alle overlegde stukken en nog te verstrekken informatie advies uit te brengen over het in hoofdstuk 5 van deze adviesaanvraag samengevatte voorgenomen besluit. In dat hoofdstuk wordt verwezen naar de onderbouwing, uitwerking en effecten ervan in de overige hoofdstukken van deze notitie.

9 Advies- en besluitvormingstraject

De ondernemingsraad en de cliëntenraad hebben op grond van de wet adviesrecht bij (voorgenomen) belangrijke wijzigingen van de organisatie en ontvangen daartoe deze adviesaanvraag samen met het herontwerpproject.

De stukken zijn aan de raden uitgereikt en toegelicht op 13 en 17 juli. Zij zullen ieder hun eigen adviestraject bepalen. Daarover is afgesproken dat er tussen de raden en bestuurder een goede uitwisseling zal plaatsvinden van vragen en nadere informatie, zodat volgens de huidige planning de OR direct na de overlegvergadering op 5 oktober en de CRF direct na de overlegvergadering van 23 september een goed onderbouwd advies aan de raad van bestuur kunnen uitbrengen. Om het advies én de overlegvergaderingen goed te kunnen voorbereiden is met beide raden een informatieve vergadering afgesproken waarin de raden gezamenlijk vragen met de bestuurder kunnen bespreken. Zij kunnen ook tussentijds nadere informatie vragen aan de bestuurder.

De raden communiceren zelf met hun respectievelijke achterbannen.

Na ontvangst van en rekening houdend met de inhoud van de adviezen wordt het voorgenomen besluit omgezet in een definitief besluit van de raad van bestuur (planning: oktober 2015), welk besluit aan de raad van toezicht ter goedkeuring zal worden voorgelegd. Het besluit wordt daarna uitgevoerd, mede op basis van een sociaal plan dat met de vakbonden wordt overeengekomen.

10 Ten slotte

Met de voorgenomen besluiten krijgt Fokus perspectief op een duurzame toekomst, waarin cliënten duurzaam kunnen rekenen op een gedegen uitvoering van de ADL-assistentie, waarmee hun persoonlijk en maatschappelijk leven adequaat wordt ondersteund. De plannen brengen ingrijpende organisatorische veranderingen te weeg, waarin alle medewerkers van Fokus betrokken zijn of raken.

Als gevolg van die ontwikkeling raken veel managers en stafleden/kantoormedewerkers hun huidige baan bij Fokus kwijt. Zij komen voor de uitdaging te staan de eigen toekomst anders vorm te geven dan wellicht gedacht en verwacht. Dat is een naar gevolg en een onprettige boodschap, tegen de achtergrond van het harde werken voor Fokus, met een stevige en goede inzet en een prettige samenwerking binnen Fokus en met de collega's.

De veranderende omstandigheden rond en binnen Fokus maken pijnlijke keuzen echter onontkoombaar met het oog op de continuïteit van ons aanbod aan cliënten en van de organisatie Fokus. Die omstandigheid vraagt om zorgvuldige keuzen in de reorganisatie, die in hun uitwerking realistisch en haalbaar zijn, maar vooral bijdragen aan een (kwalitatieve) sprong vooruit in de overtuiging dat 'ons Fokus' en de cliënten het vanuit maatschappelijk perspectief waard zijn.

Groningen, 13 juli 2015

Okko Jongsma
voorzitter raad van bestuur

Bijlage 1: Scenario's meerjarenraming 2015 – 2020 (uit het Herontwerprapport DamhuisElshoutVerschure)

Situatie 2014 en 2015

In de jaren voor 2014 heeft een extra budgettoekenning achteraf plaatsgevonden, maar voor 2014 is geen sprake geweest van extra toekenning achteraf ter compensatie van toenemende zorgzwaarte. In de nieuwe subsidieregeling is het budget verhoogd van € 79,9 naar € 83,1 mln. voor 2015. Dit is inclusief € 1,6 mln. voor de toevoeging van twee projecten die eerder vanuit het AWBZ-budget werden gefinancierd.

Het effect van het niet ophogen van het budget voor de stijgende afname uren ADL-assistentie is dat bij gelijkblijvende opbrengsten en stijgende kosten (zorgzwaarte) in 2014 een verlies is geleden van € -1,9 mln. (is inclusief reservering collectieve voorzieningen) en dat de prognose voor 2015 is dat een verlies wordt geleden van € 2 mln.

Problematiek toename zorgzwaarte

Onderstaande tabel geeft de stijging weer van ADL-uren productie en maakt ook duidelijk dat het door VWS vergoede bedrag daar steeds verder op achterblijft. Uitgaande van de lijn die in de langdurige zorg door de overheid wordt gevolgd, kan worden verwacht dat een belangrijk deel van de kosten van toenemende zorgzwaarte door de organisatie zelf moet worden opgelost.

Toename zorgzwaarte	ADL-uren productie	Geraamde stijging t.o.v. voorgaand jaar	Door VWS vergoede uren	Verschil geraamde en vergoede productie	Bedrag dat niet wordt vergoed in €
Realisatie 2012	1.362.421				
Realisatie 2013	1.405.459	43.038			
Realisatie 2014	1.451.558	46.099			
Prognose 2015	1.538.736	87.178	1.383.292	155.444	5,2
Raming 2016	1.584.900	46.164	1.383.292	201.608	8,0
Raming 2017	1.632.445	47.545	1.383.292	249.153	10,9
Raming 2018	1.681.418	48.973	1.383.292	298.126	13,8
Raming 2019	1.731.861	50.443	1.383.292	345.569	16,8
Raming 2020	1.783.800	51.939	1.383.292	400.508	19,9

Het tarief VWS 2015 voor de budgetbepaling is € 60,10.

Scenario 0: ongewijzigd beleid

In dit scenario wordt ervan uitgegaan dat het externe budget op het niveau van 2015 wordt bevroren. Er is rekening gehouden met meer inzet van personeel in verband met toename zorgzwaarte. De raming van het resultaat en de ontwikkeling van de reserve bij ongewijzigd beleid (geen herontwerp) en een ongewijzigd extern budget zijn als volgt. Het externe budget is gefixeerd op het toegekende budget 2015.

€ x mln.	Realisatie 2014	Prognose** 2015	Raming (prijsspeil 2015)				
			2016	2017	2018	2019	2020
Budget	81,4	83,1	83,1	83,1	83,1	83,1	83,1
Kosten*	83,3	85,1	87,9	89,5	91,1	92,8	94,5
Resultaat	-1,9	-2,0	-4,7	-6,3	-8,0	-9,6	-11,4
Reserve 31-12-xx	6,2 (8%)	4,2 (5%)	-0,5 (-0,6%)	-6,8 (-7,6%)	-14,8	-24,4	-35,8

Inkomsten en kosten op prijspeil 2015; prognose 2015 en de raming vanaf 2016 met de kostentoeename wegens de zorgzwaartestijging.

* Kosten inclusief reservering voor collectieve voorzieningen. Vanaf 2016 zijn de kosten gebaseerd op een genormaliseerd budget (exclusief de incidentele kortingen opgenomen in de begroting 2015).

** De prognose 2015 is gebaseerd op de realisatiecijfers tot en met mei 2015.

Conclusie: in 2017 loopt het negatieve resultaat zodanig op dat sprake is van een forse negatieve reserve (€ 6,8 mln.) aan het einde van dat jaar.

Om een financieel kader te verkrijgen voor het herontwerp, zijn meerjarenramingen uitgerekend voor drie verschillende scenario's. In alle scenario's muteren de kosten uitsluitend voor de meerkosten samenhangend met de toenemende zorgzwaarte (is identiek in elk scenario). Dit is immers een gegeven waar Fokus zich mee geconfronteerd ziet. Er is een inschatting gemaakt van de omvang van deze problematiek. De kosten zijn (met uitzondering van de meerkosten toename zorgzwaarte) gefixeerd op de begroting 2015. In de begroting 2015 is een (deels incidentele) kostenreductie van 4% opgenomen ten opzichte van de realisatie 2014.

De scenario's verschillen in omvang van het externe budget (de subsidie):

- Scenario 1: budgetreductie volgt bezuinigen langdurige zorg, 5% verlaging in 2016 en in 2017.
- Scenario 2: de toenemende zorgzwaarte wordt erkend en deels (voor de helft) in het budget gecompenseerd.
- Scenario 3: de toenemende zorgzwaarte wordt erkend en volledig in het externe budget (de subsidie) gecompenseerd.

In alle drie de scenario's zijn de meerkosten van de toenemende zorgzwaarte opgenomen en het prijspeil 2015. De reservepositie is uitgedrukt in % van het budget.

Scenario 1: Fokus volgt (mild) de bezuiniging langdurige zorg

Het Fokusbudget volgt de bezuiniging van de langdurige zorg. De percentages van bezuiniging liggen in een bandbreedte van 15 - 25% voor de periode 2015 - 2017. Aangezien politiek-bestuurlijk erkend wordt dat Fokus bijdraagt aan de beleidslijn 'participatiemaatschappij' en onderkend wordt dat deze voorziening zeer arbeidsintensief is (7x24 met een alarmopvolgingseis) en er voor deze doelgroep in het stelsel slechts heel beperkt reële alternatieven voor handen zijn, wordt ingeschat dat er coulance is ten aanzien van de bezuiniging en dat deze aan de onderkant van deze bandbreedte zit. In dit scenario wordt uitgegaan van 5% in 2016 en 5% in 2017.

€ x mln.	Realisatie 2014	Prognose 2015	Raming (prijspeil 2015)				
			2016	2017	2018	2019	2020
Budget	81,4	83,1	79,0	75,0	75,0	75,0	75,0
Kosten*	83,3	85,1	87,9	89,5	91,1	92,8	94,5
Resultaat	-1,9	-2,0	-8,9	-14,5	-16,1	-17,8	-19,5
Reserve 31-12-xx	6,2 (8%)	4,2 (5%)	-4,7 (-5,9%)	-19,2	-35,2	-53,0	-72,5

* Inclusief reservering collectieve voorzieningen.

Dit scenario kan gezien worden als het meest slechte scenario.

Scenario 2: Fokus volgt aparte budgetontwikkeling, deels compensatie toenemende zorgzwaarte

In vervolg op het erkennen van de specifieke voorziening die Fokus is (zie bijzondere subsidieregeling) wordt ook de subsidieontwikkeling afwijkend van het beleid voor de langdurige zorg bepaald. Het reguliere percentage bezuiniging wordt niet toegepast op Fokus en de toenemende zorgzwaarte wordt ten dele gecompenseerd. In dit scenario wordt ervan uitgegaan dat de helft van het ADL-budget samenhangend met meer uren ADL-assistentie wegens toenemende zorgzwaarte wordt gecompenseerd in de subsidie. Met andere woorden het landelijke subsidieplafond wordt verhoogd.

€ x mln.	Realisatie 2014	Prognose 2015	Raming (prijspeil 2015)				
			2016	2017	2018	2019	2020
Budget	81,4	83,1	84,4	85,6	86,9	88,2	89,6
Kosten*	83,3	85,1	87,9	89,5	91,1	92,8	94,5
Resultaat	-1,9	-2,0	-3,5	-3,9	-4,2	-4,6	-4,9
Reserve 31-12-xx	6,2 (8%)	4,2 (5%)	0,7 (0,8%)	-3,2 (-3,7%)	-7,4	-12,0	-16,9

* Inclusief reservering collectieve voorzieningen.

Scenario 3: Fokus volgt een aparte budgetontwikkeling: volledige compensatie toename zorgzwaarte in extern budget

In dit scenario wordt ervan uit gegaan dat de toename van de zorgzwaarte (en de daarmee samenhangende extra ADL-uren productie) volledig in het externe budget worden gecompenseerd.

€ x mln.	Realisatie 2014	Prognose 2015	Raming (prijspeil 2015)				
			2016	2017	2018	2019	2020
Budget	81,4	83,1	85,6	88,2	90,8	93,6	96,4
Kosten*	83,3	85,1	87,9	89,5	91,1	92,8	94,5
Resultaat	-1,9	-2,0	-2,2	-1,3	-0,3	0,8	1,9
Reserve 31-12-xx	6,2 (8%)	4,2 (5%)	2,0 (3%)	0,8	0,5	1,3	3,2

* Inclusief reservering collectieve voorzieningen.

Dit scenario is het meest gunstige scenario, maar wordt tegelijkertijd als niet realistisch beschouwd.

Reservepositie

Door de toenemende financiële onzekerheden is het van belang om een reële reservepositie te hebben. Aangezien Fokus geen vastgoedrisico kent zoals de langdurige zorg kan volstaan worden met 10%, te bereiken in 2018. In de langdurige zorg met een vastgoedpositie wordt 15% aangehouden. De reservepositie van Fokus is op 31 december 2015 naar verwachting € 4,2 mln. (5%). In de periode 2016 t/m 2018 moet dan jaarlijks € 1,4 mln. aan de reserves worden gedoteerd; de beoogde reservepositie ontwikkelt zich dan als volgt:

€ x mln.	Realisatie 2014	Prognose 2015	Raming (prijspeil 2015)		
			2016	2017	2018
Reserve 31-12-xx	6,2	4,2	5,6	7,0	8,4
In % van het budget (niveau 2015)	8%	5%	7%	8%	10%

Samenvattend is de bandbreedte van de financiële opgave, inclusief ontwikkeling reserve (elk jaar een dotatie van € 1,4 mln. tot 10% reserve is bereikt in 2018) waar het herontwerp van de Fokusorganisatie in moet voorzien als volgt:

€ x mln.	Financiële opgave inclusief taakstelling ontwikkeling reserve		
	2016	2017	2018
Scenario 1	-10,3	-15,9	-17,5
Scenario 2	-4,9	-5,3	-5,6
Scenario 3	-3,7	-2,7	1,7
Bandbreedte taakstelling scenario's	3,7 – 10,3	2,7 - 15,9	1,7 – 17,5
Taakstelling bij ongewijzigd beleid (scenario 0)	6,1	7,7	9,4
Taakstelling bij scenario 2 (50% compensatie in extern budget)	4,9	5,2	5,6

Conclusie: in de opdrachtformulering voor het herontwerp is aangegeven: 'Maak een herontwerp rekening houdend met een structureel lager kostenniveau van € 4 mln.' Op basis van deze meerjarenramingen blijkt dat voor 2016 een ombuiging moet worden gerealiseerd van ten minste € 5 mln.

Bijlage 2: De formatieve gevolgen van de adviesaanvraag

In deze bijlage zijn de formatieve gevolgen van de adviesaanvraag opgenomen. Onder A is de *volledige nieuwe formatie* (na reorganisatie) te zien. Onder B volgt een overzicht van de *veranderingen ten opzichte van de begroting 2015*. Onder C zijn de *nieuwe functies* in het kader van de adviesaanvraag vermeld. Bij D is te zien *welke functies er komen te vervallen*.

Deze bijlage zal worden aangevuld met informatie over de gevolgen voor *betrokken medewerkers*, bijvoorbeeld met een nadere uitwerking in relatie tot de Ontslagregeling van mei 2015 die het UWV hanteert bij een collectief ontslag. Over mogelijke uitwisselbaarheid van functies wordt nog advies ingewonnen bij het AWWN. Zo moet ook nog worden bepaald of er sprake is van verschillende 'bedrijfsvestigingen' en de gevolgen daarvan.

A Nieuwe formatie management en stat na reorganisatie

<i>Afdeling en functie</i>	<i>Formatie</i>
Bestuur en algemene zaken	
voorzitter Raad van Bestuur	1,00
directeur ADL-assistentie	1,00
manager ADL-assistentie	19,00
programma directeur Kwaliteit	1,11
adviseur Kwaliteit	1,00
directiesecretaresse	0,89
management assistente A (Gr)	1,11
management assistente A (Ut)	2,00
ambtelijk secretaris CRF en OR	0,89
<u>subtotaal</u>	<u>28,00</u>
Bedrijfsbureau	
hoofd Bedrijfsbureau	1,00
telefonist/receptionist (Gr)	1,11
telefonist/receptionist (Ut)	1,11
communicatieadviseur	1,00
adviseur collectieve voorzieningen	2,00
medewerker Servicepunt nieuwe cliënten	2,00
medewerker Cliëntenadministratie	2,00
boekhouder	1,00
medewerker boekhouding	1,00
salarisadministrateur	1,11
medewerker Salarisadministratie	2,00
medewerker Personeelsadministratie	3,00
ICT (totaal huidige sectie)	6,89
functioneel applicatiebeheerder	2,00
(NB in afwachting van nader onderzoek)	
<u>subtotaal</u>	<u>27,22</u>
Vakontwikkeling	
hoofd Vakontwikkeling	1,00
verpleegkundig adviseur	0,89
transferdeskundige	1,00
gedragsdeskundige	2,00
kwaliteitscoach	5,67
opleidingsfunctionaris	4,33
<u>subtotaal</u>	<u>14,89</u>

Control

concerncontroller	1,00	
business controller	1,00	
bedrijfseconomisch adviseur	1,50	
<u>subtotaal</u>		<u>3,50</u>

P&O

hoofd P&O	1,00	
adviseur P&O	3,00	
<u>subtotaal</u>		<u>4,00</u>

Totale formatie management en staf na herontwerp 77,61

B Overzicht van de formatieve veranderingen ten opzichte van de begroting 2015

Hieronder wordt op basis van de indeling van de begroting 2015 aangegeven welke veranderingen het herontwerp in de formatie met zich mee brengt.

Waar opportuun zijn algemene functies (zoals managementassistenten) samengenomen.

<i>Huidige afdeling</i>	<i>Begroting</i>	<i>Herontwerp</i>	<i>Vershil</i>
	<i>2015</i>	<i>2016</i>	
Regio's			
locatiemanager	104,50	0,00	- 104,50
kwaliteitscoach	5,67	5,67	
<u>subtotaal</u>	<u>110,17</u>	<u>5,67</u>	<u>- 104,50</u>
Algemene Zaken			
voorzitter Raad van Bestuur	1,00	1,00	
programma directeur kwaliteit	1,11	1,11	
regiomanager	6,00	0,00	- 6,00
directiesecretaresse	0,89	0,89	
telefoniste/receptioniste Gr	1,11	1,11	
managementassistent A Gr (regio I, FEAZ, P&O)	1,67	1,11	- 0,56
hoofd Secretariaat	0,89	0,00	- 0,89
managementassistent A Ut (regio II-VI, FK&O)	3,42	2,00	- 1,42
telefoniste/receptioniste Ut	1,11	1,11	
afdelingssecretaresse	1,55	0,00	- 1,55
medewerker huishoudelijke dienst	0,56	0,00	- 0,56
ambtelijk secretaris OR en CRF	1,22	0,89	- 0,33
<u>subtotaal</u>	<u>20,53</u>	<u>9,22</u>	<u>- 11,31</u>
Bestuurssecretaris en communicatie			
communicatieadviseur	1,00	1,00	
communicatiemedewerker	0,78	0,00	- 0,78
<u>subtotaal</u>	<u>1,78</u>	<u>1,00</u>	<u>- 0,78</u>

FEAZ

manager FEAZ/Controller	1,00	0,00	- 1,00
hoofd Financiën en Control	1,00	0,00	- 1,00
bedrijfseconomisch adviseur	2,89	1,50	- 1,49
adviseur Planning en Control	1,00	0,00	- 1,00
boekhouder	0,89	0,89	
medewerker boekhouding	1,00	1,00	
hoofd Facilitaire zaken	1,00	0,00	- 1,00
medewerker Facilitaire zaken	1,36	0,00	- 1,36
functionaris AO/IC	1,00	0,00	- 1,00
<i>sectie ICT</i>	6,89	6,89	

FK&O

manager FK&O	1,11	0,00	- 1,11
hoofd Advies ADL-assistentie	0,89	0,00	- 0,89
adviseur ADL-assistentie	7,35	0,00	- 7,35
verpleegkundig adviseur	0,89	0,89	
managementassistent B	1,45	0,00	- 1,45
adviseur Kwaliteit	1,33	1,00	- 0,33
adviseur Collectieve voorzieningen	1,78	2,00	+ 0,22
afdelingssecretaresse	0,40	0,00	- 0,40
hoofd Cliëntenadministratie	0,89	0,00	- 0,89
<i>functioneel applicatiebeheerder</i>	<i>1,00</i>	<i>1,00</i>	
<i>(NB In afwachting van nader onderzoek)</i>			
medewerker cliëntenadministratie	5,12	2,00	- 3,12
medewerker servicepunt nieuwe cliënten	1,67	2,00	+ 0,33
<u>subtotaal</u>	<u>23,88</u>	<u>8,89</u>	<u>- 14,99</u>

P&O

manager P&O	1,00	0,00	- 1,00
adviseur P&O	7,14	3,00	- 4,14
hoofd PSA	1,00	0,00	- 1,00
salarisadministrateur	1,11	1,11	
medewerker salarisadministratie	3,86	2,00	- 1,86
medewerker personeelsadministratie	5,00	3,00	- 2,00
<i>functioneel applicatiebeheerder</i>	<i>1,00</i>	<i>1,00</i>	
<i>(NB nader onderzoek)</i>			
arbeidsdeskundige	1,00	0,00	- 1,00
adviseur Arbo	0,78	0,00	- 0,78
hoofd Scholing en Opleiding	1,00	0,00	- 1,00
opleidingsfunctionaris	2,39	4,33	+ 1,94
adviseur Werving en Selectie	1,00	0,00	- 1,00
<u>subtotaal</u>	<u>26,28</u>	<u>14,44</u>	<u>- 11,84</u>
Totalen	<u>200,67</u>	<u>49,50</u>	<u>- 151,27</u>

C Nieuwe functies na reorganisatie*Afdeling en functie* *Formatie***Algemene zaken**

directeur ADL-assistentie	1,00
manager ADL-assistentie	19,00

Bedrijfsbureau

hoofd Bedrijfsbureau	1,00
----------------------	------

Vakontwikkeling

hoofd Vakontwikkeling	1,00
transferdeskundige	1,00
gedragsdeskundige	2,00

Control

concerncontroller	1,00
business controller	1,00

P&O

hoofd P&O	1,00
-----------	------

Totaal	<u>28,00</u>
--------	--------------

regiomanager	6,00
locatiemanager	104,50
hoofd Secretariaat	0,89
afdelingssecretaresse (Algemene zaken en FK&O)	1,95
medewerker huishoudelijke dienst	0,56
communicatiemedewerker	0,78
manager FEAZ/Controller	1,00
hoofd Financiën en Control	1,00
adviseur Planning en Control	1,00
hoofd Facilitaire zaken	1,00
medewerker Facilitaire zaken	1,36
functionaris AO/IC	1,00
manager FK&O	1,11
hoofd Advies ADL-assistentie	0,89
adviseur ADL-assistentie	7,35
managementassistent B	1,45
hoofd Cliëntenadministratie	0,89
manager P&O	1,00
hoofd Personeels- en Salarisadministratie	1,00
arbeidsdeskundige	1,00
adviseur Arbo	0,78
hoofd Scholing en Opleiding	1,00
adviseur W&S	1,00
Totaal	<u>138,51</u>

Bijlage 3: De ondersteuningsconstructie voor het primair proces en profielen van enkele kerntuncties

ONDERSTEUNENDE CONSTRUCTIE VOOR PRIMAIRE PROCES OP HOOFLIJNEN	
Expertiseteam	Kernactiviteiten
<p>Het expertiseteam ondersteunt de ADL-assistentieverlening en de interactie vanuit specialistische deskundigheid waaronder: gedragsdeskundigheid, verpleegkundige- en medische kennis en kennis over transfers.</p> <p>Het expertiseteam kan externe deskundigheid inroepen.</p>	<p>De-escaleren en oplossen van probleemsituaties waar het clusterteam niet tot oplossing kon komen (2^e lijns probleemoplossing) en desgewenst inschakelen van externe specifieke expertise</p> <p>Adviseren en ondersteunen van specifieke situaties/ problemen in de uitvoering van de ADL-assistentie; daarbij inbrengend: verpleegkundige, ergotherapeutische en gedragsdeskundige expertise</p> <p>Onderhouden van netwerkcontacten die ondersteunend zijn aan ADL-assistentie (bijvoorbeeld CCE, centra voor beademingsondersteuning en andere instituten of kenniscentra)</p> <p>Bijdragen aan preventieve kennisoverdracht en instructie aan ADL-assistentes in specifieke cliëntsituaties, bijdragen aan uitwisseling van 'good practices'</p> <p>Bijdragen aan noodzakelijke bedrijfsontwikkeling voor het primaire proces vanuit expertisegebieden</p>
Fokusacademie	Kernactiviteiten
<p>Faciliteren van het leren en het lerende vermogen in en om de ADL-assistentieverlening door het aanbieden van een leer- en ontwikkelaanbod met interne opleidingsfunctionarissen o.a. op gebied van bejegening, samenwerking, transfers en eenvoudige verpleegtechnische handelingen.</p> <p>De Focusacademie organiseert ook extern aanbod.</p>	<p>In beeld brengen individuele en collectieve leer- en ontwikkelbehoeften en definiëren en organiseren passend leer- en ontwikkelaanbod</p> <p>Zorgdragen voor basisopleiding ADL-assistentie nieuwe medewerkers</p> <p>Aanbieden/organiseren instructiemodules voor specifieke handelingen (bijvoorbeeld transfer, EVA en medische handelingen)</p> <p>Aanbieden van coaching aan ADL-assistenten (individueel en kleine groepen)</p> <p>Zorgdragen voor kennisuitwisseling Fokusbreed en faciliteren leerplatform</p> <p>Externe kennis en ervaring naar binnen halen</p>

PROFIEL KERNFUNCTIES IN HET HERONTWERP OP HOOFLIJNEN

Manager ADL-assistentie (van vier tot zes clusters)

Doel van de functie

Zorgdragen voor een goede gang van zaken binnen de clusters teneinde een optimale dienstverlening aan de cliënten te realiseren

Plaats in de organisatie

Ressorteert onder de directeur ADL-assistentie

Kernactiviteiten

- Intake en het opstellen van de overeenkomst met nieuwe cliënten
- Coachen van de clusterteams op samenwerking, kwaliteit en ontwikkeling
- Maken van afspraken over de kaders met de clusterteams (waaronder KPI's)
- Sturen en bewaken van de met de clusterteam gemaakte afspraken
- Leidinggeven aan de clusterteams t.a.v. aanstelling, verzuimbegeleiding en ontwikkeling
- Monitoring en verantwoording van de prestaties

Kerncompetenties

- Coachen
- Verantwoordelijkheid geven aan clusterteams
- Lerend vermogen bevorderen
- Verbindend vermogen naar ondersteunende diensten

Directeur ADL-assistentie

Doel van de functie

Zorgdragen voor een goede gang van zaken binnen het primaire proces van de organisatie teneinde een optimale dienstverlening aan de cliënten te realiseren

Plaats in de organisatie

Ressorteert onder de bestuurder

Kernactiviteiten

- Leiding geven aan en coachen van de managers ADL-assistentie gericht op zelforganiserende en probleemoplossende clusterteams
- Maken van afspraken over de kaders voor de managers ADL-assistentie
- Realiseren van continuïteit van de managementfunctie
- Sturen en bewaken van de met de manager ADL-assistentie gemaakte afspraken (waaronder KPI's)
- Bevorderen van een goede verbinding en afstemming met de ondersteunende diensten
- Monitoring en verantwoording van prestaties
- Bijdragen aan de strategische ontwikkeling van de organisatie

Kerncompetenties

- Leiderschap met een coachende, stimulerende, samenbindende en resultaatgerichte stijl
- Visie op versterking van dienstverleningsconcept
- Interne ontwikkelingsgerichtheid
- Verantwoordelijkheid geven en nemen

Bijlage 4: Transitieagenda Herontwerp Fokus toekomstbestendig

Het definitieve besluit over het herontwerp dient bij voorkeur eind oktober/begin november genomen te worden om de ambities van deze transitieagenda te realiseren. Vertraging zal om bijstelling vragen van onderstaande planning. Voor de transitieagenda is het van belang om de directeur ADL-assistentie, het hoofd Vakontwikkeling en het hoofd Bedrijfsvoering vroeg in het transitieproces te benoemen, zodat zij direct kunnen bijdragen aan het realiseren van de nieuwe organisatie.

De transitie is deels een reorganisatie en deels een ontwikkeltraject. Dit ontwikkeltraject heeft een doorlooptijd van 2 jaar. De detaillering van dit ontwikkeltraject wordt nog nader uitgewerkt. In deze bijlage wordt op hoofdlijnen vermeld wat er dient te gebeuren.

Kernteam transitie

Eigenaar transitie: RvB

Projectleider transitie: Programmadirecteur Kwaliteit

Kernteam transitie: RvB, directeur ADL-assistentie, programmadirecteur kwaliteit (PL)

Het kernteam werkt met deelopdrachten binnen de organisatie aan werkgroepen en zorgt voor voldoende klankbord en communicatie in de transitie.

Mijlpalen zijn:

Medio oktober 2015 € definitief besluit Herontwerp

Maart 2016 € nieuwe lijn en ondersteuningsstructuur

Juni 2016 € afronding ICT concept innovatieprogramma

Voorbereiding medio oktober 2015 tot en met 1 maart 2016

- Functiebeschrijvingen opstellen en waarden (oktober/november)
- Sociaal plan overeenkomen met vakbonden (medio oktober)
- Belangstellingsregistratie en plaatsingsprocedure opstellen voor nieuwe functies (oktober/november)
- Mobiliteitsproces opstellen (start oktober/november)
- Benoemen directeur ADL-assistentie (start november/december en afronding januari 2016)
- Benoemen nieuwe functie manager ADL-assistentie per 1 maart 2016 daarmee vervallen de functies locatiemanager en regiomanager (proces start november/december en afronding januari 2016)
- Benoemen nieuwe functies t.b.v. expertiseteam zoals: gedragsdeskundigen en transferdeskundige (start november/december en afronding januari 2016)
- Benoemen medewerkers Fokusacademie (start oktober/november en afgerond per 1 maart) en start inrichting
- Benoemen hoofd vakontwikkeling
- Benoemen hoofd bedrijfsbureau
- Benoemen hoofd P&O
- Benoemen concerncontroller
- Benoemen business controller
- ICT aanpassingen bestaande systemen voor nieuwe structuur per 1 maart 2016 waarmee cluster-teams en assistenten kunnen werken, aanpassing managementinformatie naar niveau cluster-team; aanpassingen systemen voor managers ADL-assistentie waaronder CIS, Beaufort.
- ICT innovatieprogramma starten (oktober/november en afgerond per juni 2016)
- Vereenvoudiging van een aantal registraties (waaronder ARA) t.b.v. ADL-assistenten en managers ADL-assistentie (november – februari 2016)
- Verdeling van werkzaamheden in clusterteams waaronder koppelen van contactpersonen aan cliënten per clusterteam (start januari 2016 afgerond maart 2016) en start met de daarbij horende scholing teams (start deels in februari 2016 en loopt door in 2016) en de contactpersonen.
- Landelijke bereikbaarheidsdienst managers ADL-assistentie voor ADL- assistenten (invoering m.i.v. 1 maart 2016)
- Programma voor managers ADL-assistentie m.b.t. nieuwe manier van leidinggeven en de nieuwe taken waaronder de intake van nieuwe cliënten (start uitvoering februari 2016)
- Overdracht van lopende personele zaken naar managers ADL-assistentie (start januari-februari 2016)

- Overdracht van lopende dossiers naar expertiseteam (januari-februari 2016)
- Overdracht relatiebeheer woningcorporaties centraal brengen naar RvB (januari-februari 2016)

Vereenvoudigen; maart 2016 – eind 2016

- Start expertiseteam (stop met de 'oude' stafondersteuning)
- Beleid en kaders vereenvoudigen
- Uniformeren werving en selectie ADL-assistenten
- Inrichten bedrijfsbureau

Verbeteren; vanaf maart 2016

- Fokusacademie verder inrichten
- Start implementatie ICT-innovatieprogramma (hieronder ook mogelijkheden om op individueel niveau gegevens in te voeren zoals bijvoorbeeld vrije dagen, scholingsaanvragen etc.)

Vernieuwen 2017

- Businesscase 'mini-Fokus' uitwerken en besluitvorming

ICT innovatieprogramma starten (oktober/november en afgerond per juni 2016)

Het bestaande ICT-beleid en de ICT-infrastructuur wordt tegen het licht gehouden in het te starten ICT-programma 'Slimme ICT'. In dit programma wordt nader onderzoek gedaan naar het toekomstige ICT-beleid en -infrastructuur van Fokus dat past bij de uitgangspunten van het herontwerp opgebouwd vanuit het primaire proces.

Bijlage 5: Beschrijving veranderingen statatdelingen

In deze bijlage worden de veranderingen in de stafafdelingen als gevolg van de adviesaanvraag per onderdeel van de huidige organisatie toegelicht.

Algemene zaken

In de sectie Communicatie vervalt de functie van *communicatiemedewerker* en wordt de functie van *communicatieadviseur* gehandhaafd in de huidige omvang van 1 FTE.

De bezetting van deze sectie wordt verminderd in verband met het versoberen en digitaliseren van werkprocessen. De beleidsvoorbereidende, adviserende en uitvoerende werkzaamheden van de communicatieadviseur worden in het Bedrijfsbureau ondergebracht.

De functie van *bestuurssecretaris* die vanaf eind 2014 niet meer is gevuld, komt definitief te vervallen.

In het secretariaat in Groningen blijven de functies van *directiesecretaresse* en *telefoniste-receptioniste* bestaan in de huidige omvang.

Vanwege de veranderingen in andere organisatieonderdelen worden ondersteunende en uitvoerende taken aan beide functies toegevoegd.

De formatie *managementassistenten A* in Groningen werkzaam wordt verminderd met 0,55 FTE. Zij ondersteunen samen met de directiesecretaresse de raad van bestuur, het hoofd Bedrijfsbureau, de concerncontroller en het hoofd P&O.

Bij het secretariaat in Utrecht vervallen de functies van *hoofd secretariaat*, van *afdelingssecretaresse* en die van *medewerker huishoudelijke dienst*.

De formatie voor *managementassistenten A* in Utrecht wordt teruggebracht van 3,74 naar 2 FTE. Zij ondersteunen voortaan de directeur ADL-assistentie, de programmadirecteur Kwaliteit en het hoofd Vakontwikkeling.

De bezetting voor *telefonist-receptionist* in Utrecht blijft ongewijzigd. Wel zullen zij net als in Groningen vanwege de veranderingen in andere functies, nieuwe ondersteunende en uitvoerende taken in hun takenpakket krijgen, samen met de managementassistenten.

De *ondersteunende secretariaten* van ondernemingsraad en cliëntenraad blijven bestaan, doch wordt in zijn totaliteit verminderd met 0,33 FTE.

FEAZ

De functie *Manager FEAZ/Controller* vervalt en er komt een *nieuwe functie voor Concerncontroller* die verantwoordelijk is voor de nieuwe afdeling Control.

De functies van *hoofd Financiën en Control* en die van *adviseur Planning en Control* komen te vervallen.

De functie van *bedrijfseconomisch adviseur* gaat in formatie terug van 2,89 naar 1,5FTE.

Er komt een nieuwe functie van *business controller* die de concerncontroller, directie en management ondersteunt met taken als de Planning & Control cyclus, financiële analyses etc.

De financiële administratie met de huidige functies van *boekhouder* en *medewerker boekhouding* blijft ongewijzigd. De functies worden ondergebracht in het Bedrijfsbureau.

De sectie Facilitaire zaken wordt opgeheven en de functies van *hoofd en medewerker Facilitaire zaken* komen te vervallen.

De belangrijkste werkzaamheden van deze sectie, zowel beleidsvoorbereidend als uitvoerend, gaan over naar het Bedrijfsbureau en worden verdeeld over het hoofd van deze nieuwe afdeling en verschillende medewerkers, zoals de adviseurs Collectieve voorzieningen en de telefonist-receptionistes.

Het functioneel beheer van de applicatie Faktor wordt gecentraliseerd en ondergebracht bij ICT.

Voor de sectie ICT geldt dat er nader onderzoek komt naar een nieuwe ICT-beleid en ICT-infrastructuur, passend bij de uitgangspunten van het herontwerprapport en vooral opgebouwd vanuit de toegevoegde

waarde voor het primair proces. Het te centraliseren functioneel beheer van applicaties wordt bij dit onderzoek meegenomen.

Daarnaast zullen specialistische werkzaamheden zo nodig worden ingekocht, zoals dat nu ook al deels het geval is (AO/IC).

FK&O

De functie van *manager FW&O* komt te vervallen.

De sectie Advies ADL-assistentie wordt opgeheven en de functies van *hoofd AAA*, *adviseur ADL-assistentie*, *managementassistente B* en *afdelingssecretaresse* komen te vervallen.

De huidige werkzaamheden worden versoberd en verplaatst naar andere organisatieonderdelen. Zo wordt het intakeproces de verantwoordelijkheid van de nieuwe managers ADL-assistentie.

Taken op het vlak van scholing en instructie, zoals transfers en EVA, gaan naar de Fokusacademie. Advisering over ergonomische zaken wordt beperkt en zo nodig verzorgd door het Expertiseteam. Dit geldt ook voor verpleegkundige zaken.

De zorg voor de beheerde applicaties wordt gebundeld in het bedrijfsbureau onder ICT.

Vobomeldingen worden ondersteund door het te implementeren Veiligheidsmanagementsysteem.

Kwalitatieve rapportages worden verzorgd door sectie kwaliteit.

De functie van *verpleegkundig adviseur* blijft en wordt ondergebracht in het Expertiseteam.

Bij de sectie Kwaliteit wordt de formatie *kwaliteit* teruggebracht naar 1 FTE en vervalt de functie van *afdelingssecretaresse*. Het beheer van de applicatie Interfokus gaat naar ICT onder het Bedrijfsbureau.

De sectie Collectieve voorzieningen wordt onderdeel van het Bedrijfsbureau.

Voor de functie van *adviseur Collectieve Voorzieningen* wordt 0,22 extra formatie toegevoegd vanwege de overname van een aantal werkzaamheden van andere secties, zoals het hulpmiddelendepot, contractbeheer van de meldkamer en advisering over installaties etc. in de ADL-eenheid. Ook worden door de sectie gedelegeerde taken uitgevoerd voor het relatiebeheer woningcorporaties. De functie van *afdelingssecretaresse* vervalt ook hier.

In de sectie Cliëntenadministratie komt de functie van *hoofd Cliëntenadministratie* te vervallen.

De formatie van *medewerkers CA* gaat terug van 5,12 naar 2 FTE in verband met de versobering en digitalisering van werkprocessen.

De bezetting van het *Servicepunt nieuwe cliënten* wordt uitgebreid van 1,72 naar 2 FTE omdat het proces van woningtoewijzing hier wordt toegevoegd.

De formatie voor *functioneel applicatiebeheer* blijft, maar wordt centraal ondergebracht bij ICT binnen het Bedrijfsbureau en vormt onderwerp van het nadere onderzoek.

De functie van *kwaliteitscoach* blijft bestaan en wordt met de huidige formatie van ruim 5,67 FTE ondergebracht in de Fokusacademie onder de nieuwe afdeling Vakontwikkeling.

Personeel & Organisatie

De functie van *manager P&O* vervalt en er komt een *nieuwe functie van hoofd P&O*.

De formatie *adviseurs P&O* wordt gereduceerd in bezetting van 7,12 naar 3,00 FTE.

Onder verantwoordelijkheid van het hoofd P&O geven de adviseurs P&O op afstand advies over complexe personeelsproblematieken (verzuim, conflict, arbeidsvoorwaarden) en veranderingen in wet- en regelgeving.

De sectie *Werving & Selectie* wordt opgeheven en de *functie van adviseur Werving & Selectie* en die van de *afdelingssecretaresse* komen te vervallen.

De werkprocessen W&S worden verder vereenvoudigd, het beheer van de werving & selectie-applicatie wordt gecentraliseerd bij ICT. De resterende administratieve ondersteuning wordt verzorgd door de medewerkers personeelsadministratie in het Bedrijfsbureau. De beleidsmatige aspecten rond werving & selectie, arbeidsmarktbenadering e.d. komen onder de verantwoordelijkheid van het hoofd P&O. Scholing op het gebied van werving & selectie wordt ondergebracht bij de Fokusacademie.

De sectie Scholing & Opleiding gaat op in de Fokusacademie binnen de nieuwe afdeling Vakontwikkeling. De functies van *hoofd S&O* en *afdelingssecretaresse* vervallen en de formatie van *Opleidingsfunctionarissen* wordt uitgebreid van 2,3 naar 4,3 FTE. Vanwege het vervallen van de sectie AAA is deze uitbreiding vooral bedoeld voor opleiding en instructie op het gebied van transfers e.d. Administratief-organisatorische ondersteuning van de Fokusacademie vindt plaats vanuit de administraties in het Bedrijfsbureau.

De sectie Arbo wordt opgeheven en de functies van *arbeidsdeskundige* en *adviseur Arbo* vervallen. De verantwoordelijkheid voor arbozorg en -beheer komt bij het hoofd P&O. Specialistische werkzaamheden (advies en uitvoering) zullen zo nodig worden ingekocht, zoals dat nu voor een deel al het geval is. Voor complexe verzuimsituaties worden taken belegd bij de adviseurs P&O. Daarnaast wordt een deel van de Arbo-werkzaamheden belegd bij het Bedrijfsbureau, onder andere bij de adviseur Collectieve Voorzieningen, en bij de verpleegkundig adviseur in het Expertiseteam; onderdeel van de nieuwe afdeling Vakontwikkeling.

Bij de sectie Personeels- en Salarisadministratie komt de functie van *hoofd PSA* te vervallen en wordt de bezetting gereduceerd.

De bezetting wordt gereduceerd in verband met de versobering, vereenvoudiging en (verdere) digitalisering van werkprocessen.

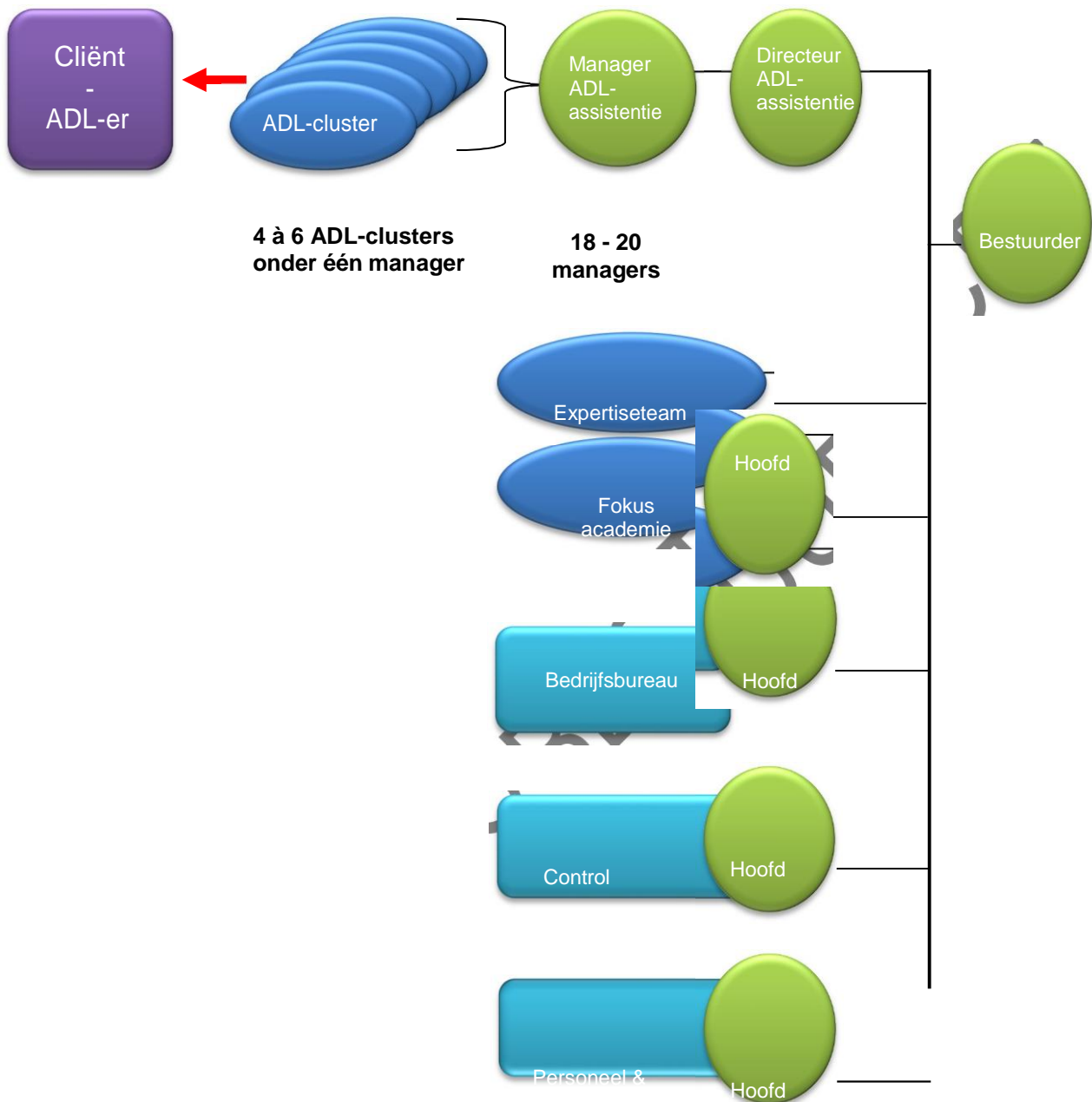
Tegelijkertijd worden ondersteunende werkzaamheden voor werving & selectie en de Fokusacademie hier ondergebracht.

De functie van *salarisadministrateur* blijft bestaan, de formatie van *medewerkers salarisadministratie* gaat van 3,86 naar 2 FTE.

De bezetting van *medewerkers Personeelsadministratie* gaat van 5 naar 3 FTE.

De taken en formatie voor *functioneel applicatiebeheer* gaan over naar ICT onder het Bedrijfsbureau en worden meegenomen bij het nadere onderzoek.

Bijlage 6: Nieuw organogram als gevolg van herontwerp/adviesaanvraag



N.B.

- De programmadirecteur Kwaliteit is een tijdelijke functie die niet in het organogram is opgenomen.
- Een 'cluster' is een huidig Fokusproject. De ADL-assistenten vormen per project/cluster het 'clusterteam'.