Goed voorbeeld zelfwerkgeverschap – Ouderinitiatief de Zonnehoed Apeldoorn

Pgb-ouderinitiatief de Zonnehoed uit Apeldoorn is een bestaand ouderinitiatief met 10 bewoners, dat is overgestapt naar zelfwerkgeverschap. Voor de overstap naar zelfwerkgeverschap werd de zorg geleverd door een grote zorgaanbieder.

Hieronder vind je hun ervaringen en tips.

Overstap naar Zelfwerkgeverschap
Door de enorme tariefstijgingen van grote pgb-zorgaanbieders komt bij ouderinitiatief de Zonnehoed de continuïteit van zorg in gevaar. Het initiatief krijgt te maken met tariefstijgingen door overhead van boven de 30%. Hierdoor kan ongeveer een derde van het zorgbudget niet worden besteed aan zorg. Zij staan voor de keuze dat of zorgmedewerkers tegelijkertijd voor veel meer bewoners moeten gaan werken of dat het aantal beschikbare zorguren in het rooster flink moet worden beperkt.

Oplossing: overheadkosten verminderen
Voor het ouderinitiatief ligt de sleutel bij het beperken van de overhead. Besparingen tot 20% van het totale zorgbudget zijn mogelijk. Op overhead besparen kan door zelf het heft in handen te nemen en over te stappen naar zelfwerkgeverschap. De Zonnehoed realiseerde zich dat bij de keuze voor zelfwerkgeverschap sprake kan zijn van er een zekere tegenstelling. Namelijk tussen ouder wordende ouders, die soms liever na jarenlange zorg wat meer afstand tot de zorg willen nemen en het aangaan van meer verantwoordelijkheid en taken.

De Zonnehoed koos er daarom voor om te investeren in een ervaren locatiemanager in plaats van een teamcoördinator. De locatiemanager heeft veel meer taken en is operationeel eindverantwoordelijk voor de hele bedrijfsvoering. De locatiemanager kan zo ouders en bestuur voor een deel ontzorgen. Door de overgang naar zelfwerkgeverschap kwam de Zonnehoed in het eerste jaar uit op een overheadpercentage van 7,1%. Hier zaten ook inrichtingskosten bij, in totaal ongeveer € 5.000. De grootste kostenpost daarbinnen was de inrichting van het zorgsysteem.

Transformatie TIPS

Transformeer je ouderinitiatief op tijd
Begin op tijd, zodat er voldoende ruimte is om de transitie gecontroleerd uit te kunnen voeren. Dit betekent ook dat er voldoende financiële middelen moeten zijn, dat kan bijvoorbeeld door het aanspreken van je reserves die niet zorg-gerelateerd zijn. Zorg verder dat de huidige zorgaanbieder de zorg nog blijft uitvoeren, totdat het initiatief op eigen benen staat.

Voorafgaand aan het zelfwerkgeverschap is de Zonnehoed ongeveer 6 maanden daarvoor gestart met het project Heroriëntatie Zorg waarin zij verschillende scenario's hebben onderzocht. Hierin had een afvaardiging van de wettelijk vertegenwoordigers zitting. Na vaststelling van de aanpak kon met voldoende menskracht van ouders en het huidige bestuur binnen 3,5 maand de transitie worden doorgevoerd. Waarbij de bestaande zorgmedewerkers mee overkwamen. Dit maakt natuurlijk veel uit. Het werven en daarna inwerken van nieuwe medewerkers was daardoor niet nodig.
De Zonnehoed koos er bewust voor om tijdens de transitie alleen noodzakelijke verbeteringen door te voeren en andere verbeteringen later op te pakken. Zo konden zij focus houden op de meest essentiële wijzigingen.

Opzeggen contract zorgaanbieder
Bij de Zonnehoed was een opzegperiode van de zorg van 6 maanden contractueel vastgelegd. Heel belangrijk is dat de zorgaanbieder het bestaande contract opzegt. In die situatie heeft de zorgaanbieder zorgplicht. Dat houdt in dat de zorgaanbieder moet meewerken aan de overgang, daar de benodigde tijd aan moet geven en informatie moet verstrekken die van belang is. Denk hierbij aan medewerkers informatie, zorgplannen van bewoners, historische gegevens maar ook aan alle op dat moment geldende procedures en protocollen.

Bepaal hoofddoelstelling
Bij een transitie spelen emoties en gevoelens een grote rol. Bij de Zonnehoed bleek dat een door iedereen geaccepteerde hoofddoelstelling helpt bij het nemen van moeilijke beslissingen. In hun geval was de hoofddoelstelling: continuïteit van de zorg borgen, zodat bewoners zo min mogelijk van de overgang merken.

De te nemen stappen en te maken keuzes zijn regelmatig met alle wettelijk vertegenwoordigers besproken in de ledenvergaderingen die zij om de 8-10 weken organiseerden. Bij moeilijke keuzes kon het terugvallen op de hoofddoelstelling helpen bij beslissingen.

De Zonnehoed had voldoende financiële armslag om te kunnen kiezen voor continuïteit van de zorg als hoofddoelstelling. Ook hielp het dat het team, op de coördinator na, volledig is overgegaan. Hierdoor veranderde er weinig voor de bewoners. De nieuwe locatiemanager is één maand voor de verzelfstandiging begonnen, zodat een overdracht vanuit de bestaande zorgaanbieder kon plaatsvinden. Ook dat droeg bij aan de continuïteit.

Snelheid was bij de Zonnehoed dus ondergeschikt aan continuïteit van de zorg. Dat kan natuurlijk anders, bijvoorbeeld als het initiatief in financieel zwaar weer zit of de verhouding met de huidige zorgaanbieder op operationeel gebied is verstoord is. Dan kan juist de snelheid van de transitieperiode de hoofddoelstelling zijn.

Bepaal verandering voor middellange termijn
Eén ding staat bij de Zonnehoed voorop: niets is voor de eeuwigheid. Discussies over keuze en aanpak kunnen ingewikkeld en lastig zijn. Het helpt wanneer ouders zich realiseren dat wat ze nu beslissen niet voor altijd hoeft te zijn. Daarnaast blijft de zorg in Nederland sowieso in beweging. Creëer met elkaar een oplossing die voldoet voor de middellange termijn, bijvoorbeeld voor 5 jaar. De ervaring van de Zonnehoed is dat discussies dan gemakkelijker gaan en er vertrouwen ontstaat.

Betrek alle wettelijk vertegenwoordigers
Bereid de transitie met een kerngroep voor en organiseer op belangrijke momenten bijeenkomsten met alle wettelijk vertegenwoordigers. Door gezamenlijk inhoudelijk te discussiëren vanuit verschillende perspectieven van ouders, verbetert de besluitvorming en is er draagvlak. Laat degene met de meeste moeite of kritiek actief meehelpen in de voorbereiding. De ervaring leert dat dit de nodige verbeteringen oplevert. Met name in de regie die ouders kunnen blijven voeren na de transformatie naar zelfwerkgeverschap. Het advies is: blijf vertegenwoordigers betrekken bij belangrijke momenten of bijvoorbeeld ontwikkelingen bij de bestaande zorgaanbieder.

Voer besluitvorming volgens huidige statuten
Let er als bestuur op wat er in je huidige statuten en het huishoudelijk reglement staat over besluitvorming bij dit soort ingrijpende beslissingen. Ouders meer ruimte geven kan altijd. Juist minder ruimte geven of je niet houden aan wat er in de statuten/huishoudelijk reglement staat, kan alleen maar zorgen voor gedoe waar niemand op zit te wachten.

Bepaal organisatievorm en richt bestuur in
Om alle activiteiten gedurende de transitie te kunnen uitvoeren moet de nieuwe organisatievorm bekend zijn en de besluitvorming daarover afgerond. In het geval van de Zonnehoed is het een hele klus omdat zij van een vereniging zijn overgestapt naar een stichting. Dit zodat het bestuur als werkgever snel besluiten kan nemen. Omdat door de overstap naar een andere rechtspersoon de rol van ouders in de besluitvorming verandert, is daar veel tijd aan besteed. Geef ouders en bestuur de tijd om voorstellen te laten bezinken.

Bij de inrichting van het bestuur zijn een aantal zaken van belang om over na te denken. Om eigen regie te borgen is een ruime vertegenwoordiging van wettelijk vertegenwoordigers een must. Om daaraan te voldoen moet de meerderheid van het bestuur uit ouders bestaan. Bijkomend voordeel is dat bij een meerderheid van ouders de eisen vanuit de WTZA bij dit bestuursmodel minder streng zijn.

Een ander vraagstuk is wie de portefeuille personeelszaken in het bestuur krijgt. Omdat de ouders van de Zonnehoed geen twee petten op willen hebben, is gekozen voor een onafhankelijk voorzitter die de portefeuille personeelszaken beheert. Hij is eerste aanspreekpunt voor de locatiemanager en beoordeelt haar functioneren. De twee andere bestuursleden vervullen de functies secretaris en penningmeester.

Borg regie ouders
Natuurlijk blijft regie voeren voor ouders van belang. Dat is immers de primaire reden waarom zij hebben gekozen voor een ouderinitiatief. De Zonnehoed koos voor een medezeggenschapsraad waarin alle ouders verplicht zitting hebben. In de statuten en het bijbehorend huishoudelijk reglement is geregeld bij welke beslissingen de medezeggenschapsraad adviesrecht of instemmingsrecht heeft. Bij alle strategische beslissingen heeft de medezeggenschapsraad instemmingsrecht.

Team in transitie: duidelijke communicatie
Als eenmaal duidelijk is dat de transitie gaat plaatsvinden en de aanpak is vastgesteld, breekt voor alle partijen een onzekere periode aan. Dit geldt niet alleen voor ouders en bestuur, maar zeker ook voor het bestaande zorgteam. Het is immers hun baan die hier in het geding is. Kunnen ze mee overgaan? Wat wil de zorgaanbieder? Is er keuzevrijheid?

De Zonnehoed heeft een bijeenkomst belegd waarbij zowel de zorgaanbieder als het huidige bestuur aanwezig was om ze te informeren over het besluit en het vervolg. Bij de Zonnehoed gingen alle medewerkers over als gevolg van de wet Overgang van onderneming. Door de gezamenlijke aanpak en communicatie konden zij onzekerheid voorkomen.

Als de zorgaanbieder het contract opzegt is het zaak het team zo snel mogelijk te informeren en waar mogelijk duidelijkheid te geven over hun positie. Het blijkt heel belangrijk, dat het personeel weet wat er gaande is, ook al zijn er nog geen antwoorden op een aantal vragen. Het kost tijd om die te beantwoorden, maar dat is zonder meer een noodzakelijke investering. Openheid wordt erg gewaardeerd. Dat betaalt zich in de laatste maanden uit in een grote loyaliteit naar het ouderinitiatief. Het personeel denkt mee, geeft gevraagd en ongevraagd suggesties. Uiteraard kunnen teamleden ook zelf beslissen om niet mee over te gaan. Door hen hiervoor individueel te benaderen was het mogelijk om eventuele vraagtekens bij de overgang weg te nemen.

Omdat het een onzekere periode is, is het belangrijk die zo kort mogelijk te laten duren.
Bepaal daarom de minimale vereisten voor het opstarten van de nieuwe organisatie.

Stel zo snel mogelijk een locatiemanager aan
In elk ouderinitiatief is de leidinggevende van het zorgteam van doorslaggevend belang. Hij/zij is de spil in de organisatie en bij zelfwerkgeverschap nog eens extra belangrijk. De Zonnehoed koos ervoor om een ervaren manager aan te nemen voor relatief veel uren, namelijk 32 uur en die zo spoedig mogelijk te werven. Dit sloot goed aan bij het strategisch doel om ouders niet nog intensiever bij de uitvoering te betrekken. De nieuwe locatiemanager kon één maand voor de daadwerkelijke overdracht van het personeel beginnen. Daardoor kon zij zich goed voorbereiden en een beeld vormen van de huidige situatie.

Sluit contracten af en wijzig ze waar mogelijk
Om de organisatie van start te kunnen laten gaan, zijn nieuwe of gewijzigde contracten nodig. Breng deze tijdig in kaart om informatie en advies in te winnen, offertes aan te vragen, gesprekken te voeren en waar nodig te implementeren.

Omdat zorgmedewerkers bij de Zonnehoed met dezelfde rechten en plichten overgingen, hebben zij van de zorgaanbieder alle benodigde contractinformatie gekregen. Ook wensen van medewerkers over uren, tijden en secundaire arbeidsvoorwaarden zijn geïnventariseerd. Daarnaast bestond de mogelijkheid om aan te geven welke veranderingen of verbeteringen wenselijk zouden zijn. Niet alleen individueel, maar ook gericht op het functioneren van de zorg in het wooninitiatief.