

# Profiel Pro Persona

Een samenhangende visie voor onze organisatie  
om succesvol te kunnen blijven in de toekomst



*Pro Persona*  
geestelijke gezondheidszorg

## **Colofon**

Samenstellers: Raad van Bestuur

Overige bijdragen: Met dank aan alle medewerkers en anderen met wie wij gesprekken hebben gevoerd om deze notitie de onze te maken.

## **Leeswijzer**

In dit document wordt zowel gesproken van cliënt als patiënt. Voor de leesbaarheid is gekozen zoveel mogelijk 'cliënt' te hanteren. Waar u 'cliënt' ziet staan, kunt u ook lezen 'patiënt'.

Vooruitlopend op aanpassingen in de organisatie, worden in dit document de nieuwe aanduidingen 'team' en 'cluster' gebruikt. Waar u 'team' ziet staan, kunt u ook lezen 'unit' en waar u 'cluster' ziet staan kunt u ook lezen 'afdeling'.

Pro Persona 2011

# Inhoudsopgave

|       |                                                                                            |    |
|-------|--------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1     | Inleiding .....                                                                            | 5  |
| 2     | Onze missie .....                                                                          | 7  |
| 2.1   | Onze omgeving .....                                                                        | 7  |
| 2.2   | Ons kompas .....                                                                           | 7  |
| 2.3   | Ons werkveld.....                                                                          | 7  |
| 3     | Onze kernwaarden en identiteit .....                                                       | 8  |
| 3.1   | Pro Persona waarden en kwaliteitseisen voor professionals in de zorg .....                 | 8  |
| 3.1.1 | Leerbereidheid, reflecteren en verantwoordelijkheid nemen en afleggen .....                | 8  |
| 3.1.2 | Open en transparant over eigen handelen .....                                              | 9  |
| 3.1.3 | Volgens de actuele best practices en binnen de kaders van het professioneel statuut.....   | 9  |
| 3.2   | Management/leidinggevenden .....                                                           | 9  |
| 3.2.1 | Integriteit en dienstbaarheid.....                                                         | 9  |
| 3.2.2 | Betrokken en besluitvaardig .....                                                          | 10 |
| 3.2.3 | Aanspreekbaar.....                                                                         | 10 |
| 3.2.4 | Doortastend .....                                                                          | 11 |
| 3.3   | Waarden en kwaliteitseisen voor ondersteuners in de zorg .....                             | 11 |
| 4     | De besturingsfilosofie.....                                                                | 12 |
| 4.1   | Open dialoog en discussie .....                                                            | 12 |
| 4.2   | Heldere managementcontracten, tot diep in de organisatie.....                              | 12 |
| 4.3   | Benutten voordelen van schaal en samenhang binnen de groep .....                           | 13 |
| 5     | Visie op de professionele hulpverlener .....                                               | 14 |
| 5.1   | Professionals in de GGz en meer keuzevrijheid voor cliënten en patiënten .....             | 14 |
| 5.2   | Hoofden zorgprogramma's, programmaraden, specialisatie en professioneel gezag .....        | 14 |
| 5.3   | Inhoud, behandelresultaat en betaalbaarheid, dynamiek en keuzes in behandelmethodiek ..... | 16 |
| 5.4   | De eerste geneeskundigen blijven een belangrijke rol vervullen .....                       | 16 |
| 5.5   | Ambitie voor topbehandelingen .....                                                        | 16 |
| 5.6   | Professioneel statuut passend bij de eisen van de maatschappelijke omgeving .....          | 17 |
| 5.7   | 'De betere hulpverlener laat het zien'.....                                                | 17 |
| 6     | Visie op de structuur.....                                                                 | 18 |
| 6.1   | Denken en doen vanuit de verschillende patiëntensegmenten en hun zorgvragen.....           | 18 |
| 6.2   | Het team als kern en de primaire plaats van binding met de organisatie .....               | 18 |
| 6.3   | Verbinding beleid en uitvoering .....                                                      | 19 |
| 7     | Visie op medezeggenschap van medewerkers, cliënten en familie.....                         | 20 |
| 7.1   | Medezeggenschap voor degenen waaraan Pro Persona het bestaansrecht ontleent .....          | 20 |
| 7.1.1 | De cliëntenmedezeggenschap .....                                                           | 20 |

|       |                                                                                                                                     |    |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 7.1.2 | De familieraden en betrokkenheid van familieleden .....                                                                             | 21 |
| 7.2   | Vormgeven aan de vernieuwde medezeggenschap voor medewerkers van Pro Persona ..                                                     | 21 |
| 7.3   | Operationele aangelegenheden en de medezeggenschap.....                                                                             | 22 |
| 7.4   | Het belang en de organisatie van directe participatie .....                                                                         | 22 |
| 7.5   | Het team- en clusteroverleg .....                                                                                                   | 23 |
| 8     | Visie op de relatie tussen ondersteuning en de RVE's in de zorg .....                                                               | 24 |
| 8.1   | Geen versnippering en verspilling, maar gemeenschappelijke ondersteuning en<br>benutten van schaalvoordelen en standaardisatie..... | 24 |
| 8.2   | Functionele spanning tussen dienst en lijn maakt problemen eerder zichtbaar en<br>bespreekbaar .....                                | 24 |
| 8.3   | Eenheid in afgesproken beleid en uitvoering binnen de Pro Persona Groep .....                                                       | 25 |
| 8.4   | Dienstverlenende grondhouding en specifieke deskundigheid.....                                                                      | 25 |
| 8.5   | Toegevoegde waarde bepalend voor omvang.....                                                                                        | 25 |
| 8.6   | Interne klant/leverancier-verhouding, verzakelijking en SLA's.....                                                                  | 25 |
| 8.7   | Ondersteuning moet marktconform geleverd kunnen worden.....                                                                         | 26 |
| 9     | Visie op mens en organisatieontwikkeling .....                                                                                      | 27 |
| 10    | Visie op financiële besturing van de zorggroep Pro Persona.....                                                                     | 28 |
| 10.1  | Eenduidige planning- en controlcyclus voor alle onderdelen, ook tussen de<br>aggregatieniveaus.....                                 | 28 |
| 10.2  | Doorontwikkeling van analyse- en sturingsmodellen, in het bijzonder personele<br>kosten .....                                       | 28 |
| 10.3  | Uitgangspunten financieel beleid voor de komende jaren .....                                                                        | 29 |
|       | Bijlage 1 Pro Persona Groep .....                                                                                                   | 30 |
|       | Bijlage 2 Organogram Pro Persona GGz .....                                                                                          | 31 |

# 1 Inleiding

Pro Persona is een grote organisatie die zich richt op het bieden van geestelijke gezondheidszorg. De taken op het gebied van de geestelijke gezondheidszorg zijn gebundeld in Pro Persona GGz, de forensische taken zijn ondergebracht bij de Pompestichting en bij het GGz-onderdeel Kompas.

In het huidige tijdsgewricht is organisatorische flexibiliteit een eerste vereiste om als gezondheidszorgorganisatie aan de eisen en verwachtingen van de samenleving te kunnen voldoen. Onze twee belangrijkste opdrachten zijn: het bieden van de best mogelijke zorg, zo veel mogelijk gebaseerd op wetenschappelijke inzichten en het koppelen van deze zorg aan een optimale bedrijfsvoering. Tezamen vormen deze twee pijlers de basis voor een efficiënte en effectieve organisatie. Ons succes meten we onder andere af aan de waardering door cliënten en aan de uitkomsten van onze behandelingen en zorg.

In de aansturing van zowel de zorg als de bedrijfsvoering moeten grote organisaties een extra inspanning plegen om het optimale samenspel tussen de verschillende leidinggevende niveaus te garanderen. Binnen Pro Persona wordt dit samenspel bepaald door twee begrippen: verantwoordelijkheid krijgen en nemen en verantwoording afleggen.

Het bestaansrecht van onze organisatie is gelegen in onze inspanningen de best mogelijke zorg te bieden. Aan dit doel moeten de professionals, de ondersteunende diensten en het management bijdragen. De kwaliteit van onze medewerkers en van het management zijn belangrijke steunpilaren voor het succes. Pro Persona wil een organisatie worden waar alle medewerkers hun verantwoordelijkheid nemen, dat wil zeggen dat zij binnen de gestelde kaders maximale ruimte krijgen hun werk creatief en professioneel in te richten. Deze ruimte moet door de leidinggevendenden ook worden geboden en samen met de medewerker worden bewaakt en bijgesteld.

Een organisatie die de verantwoordelijkheid zo laag mogelijk in de organisatie wil leggen, kan alleen tot bloei komen als er ook verantwoording wordt afgelegd: soms vooraf, als beslissingen het kader van de individuele medewerker overstijgen, maar in ieder geval achteraf, in het werkoverleg of in het kader van de planning- en controlcyclus.

De best mogelijke zorg die wij willen bieden, kan alleen maar gedefinieerd worden in samenspraak met onze cliënten. Daarom wil Pro Persona krachtig investeren in de medezeggenschap van cliënten, enerzijds in de vorm van cliëntenraden en officiële advies- en instemmingprocedures, anderzijds achten wij ook andere, meer informele vormen van cliëntenparticipatie van groot belang. Een goed voorbeeld hiervan is de participatie van (ex)cliënten in de programmaraden van de zorgprogramma's.

Het eindresultaat van ons werk wordt in hoge mate bepaald door de inspanningen van de individuele medewerker, zijn arbeidsvreugde en zijn mogelijkheden invloed uit te oefenen op zijn eigen werkzaamheden en op het te voeren beleid.

Via de ondernemingsraden van Pro Persona Holding, Pro Persona GGz en de Pompestichting is de medezeggenschap van en voor de medewerkers georganiseerd. Ook hier geldt dat de basis is gelegen in de formele afspraken van de WOR en het convenant tussen de medezeggenschap en de

Raad van Bestuur. Een vitale medezeggenschap heeft daarnaast ook andere middelen om de participatie te verhogen en te intensiveren.

Binnen Pro Persona streven we naar een situatie waarbij de zeggenschap op verschillende niveaus in dialoog treedt met de medezeggenschap van cliënten, hun familie en van medewerkers. Deze permanente dialoog is de beste garantie voor een continu proces van kwaliteitsverbetering. Pro Persona wil een open en actiegerichte cultuur verbinden aan een proces van continue verbetering.

Onze zorg wordt door de professionals aangeboden in de spreekkamer en op de afdelingen. Daar moet ook de ruimte ontstaan om zo goed mogelijke zorg te leveren. 'Zo goed mogelijk' definiëren wij als evidence based (op basis van bewijs), methodisch verankerd en kostenefficiënt. Het zijn de professionals die in de ogen van de samenleving in de nabije toekomst het verschil zullen uitmaken tussen een middelmatige en een excellente organisatie. Mede daarom heeft Pro Persona gekozen voor een unieke organisatiestructuur met een prominente rol voor de programmaraden en de hoofden daarvan, die in samenspraak met de lijnorganisatie keuzes maken voor de meest effectieve en betaalbare behandelingen. Dat is de maatschappelijke opdracht die wij hebben.

Pro Persona wil een structuur creëren die de therapeutische en intellectuele ruimte waarborgt waarbinnen de professionele dialoog en wetenschappelijke inzichten elkaar ontmoeten ten behoeve van de zorg voor onze cliënten. Om dat te bewerkstelligen is het van belang deze gedachten over het klimaat in onze organisatie, de richting waarin deze zich gaat ontwikkelen en de wijze waarop deze wordt bestuurd, verder uit te werken. Dat is de inhoud van deze beleidsvisie: de besturing van Pro Persona inclusief de concretisering daarvan. Bewust is het accent in deze notitie gelegd op de eigen, interne keuze voor de organisatie en is de omgevingsanalyse zeer beperkt weergegeven. Deze notitie schetst het raamwerk. De beleidsplannen per resultaatverantwoordelijke eenheid zullen jaarlijks worden opgesteld en nader ingaan op het netwerk waar zij deel van uitmaken en concrete doelstellingen bevatten. Met het kader dat geschetst wordt in deze notitie, zal naar de stellige overtuiging van de Raad van Bestuur, velen in onze organisatie een koers worden geboden waar zij mee uit de voeten kunnen en die noodzakelijk is om succesvol te blijven. Met deze kaders voor de komende jaren zetten we een lijn uit, die ongeacht het bestel waarin de GGz functioneert en ongeacht de concrete overheidsmaatregelen, het meest ertoe bij zal dragen om onze maatschappelijke opdracht als zorgorganisatie zo goed mogelijk te realiseren. Ons kompas is de waardering door cliënten en patiënten en de effectiviteit en doelmatigheid van onze zorg, om de zorg toegankelijk te houden voor allen die er een beroep op kunnen doen.

Idealiter is een GGz-instelling een bruisende organisatie, waar werken en leren hand in hand gaan, waar de uitwisseling van kennis en ervaring centraal staat, waar mensen verantwoordelijkheid nemen en verantwoording afleggen, en waar iedereen er toe bijdraagt de cliënt, de patiënt en de burger te geven wat hij verdient en verwacht: optimale zorg.

Op deze ingeslagen weg zullen wij voortgaan.

Raad van Bestuur Pro Persona  
Ron Akkerman, Christoph Hrachovec

Vastgesteld op 7 juli 2011

## 2 Onze missie

Binnen de GGz is onze missie: het verbeteren van de kwaliteit van het leven door mensen te genezen, van hun klachten af te helpen of weer grip op hun bestaan te geven en met hen een nieuw perspectief te ontwikkelen. Daarmee dragen we ook bij aan de kwaliteit van de samenleving. Voor de Pompestichting (de forensische zorg) is er nog een andere, even belangrijke opdracht, namelijk het bijdragen aan de veiligheid van de samenleving.

In deze missies zit opgesloten wat onze omgeving van Pro Persona verwacht, wat ons beweegt en welke koers wij willen varen en waar ons handelen zich over uitstrekt. Daarmee bedoelen we onze omgeving, ons kompas en ons werkveld.

### 2.1 Onze omgeving

Er is een aantal kritische succesfactoren die van Pro Persona een organisatie maken waar cliënten en andere betrokkenen tevreden over zijn en waar medewerkers graag hun beroep uitoefenen. Om dat te bereiken dienen wij zorg te leveren die wordt gewaardeerd door onze cliënten en patiënten en die wordt ingekocht door verzekeraars, justitie, zorgkantoren en gemeenten. Dat betekent:

- partnerschap: samenwerken met inkopende partijen en met anderen in de keten, binnen alle verschillende netwerken, van jeugd tot en met ouderen en van OGGz en langdurige zorg tot en met zorg voor hele specifieke doelgroepen met specifieke diagnoses;
- specifieke aandacht voor samenwerking met onze verwijzers, in het bijzonder huisartsen;
- transparantie over aanpak en resultaat;
- tevreden cliënten;
- effectieve behandelingen en zorg;
- zorg tegen een voor een maatschappelijk verantwoorde en marktconforme prijs.

### 2.2 Ons kompas

Al ons handelen is geïnspireerd door en wordt getoetst aan het perspectief van cliënten en de maatschappij met als doelstelling het bieden van kwalitatief hoogwaardige, toegankelijke en betaalbare zorg. We streven daarbij naar continue verbetering en innovatie.

### 2.3 Ons werkveld

De reikwijdte van onze activiteiten betreft geestelijke gezondheidszorg in brede zin. In deze sector zijn wij werkzaam en zullen wij ook werkzaam blijven. Wij zullen geen activiteiten ontplooien of samenwerkingsrelaties aangaan die geen relatie hebben met onze kernactiviteiten.

## 3 Onze kernwaarden en identiteit

In de zorgorganisatie Pro Persona zijn drie groepen medewerkers te onderscheiden die elk hun eigen verantwoordelijkheid hebben. Hierbij past de notie dat om een excellente zorgaanbieder te zijn, de meest doorslaggevende factor de kwaliteit is van onze professionals, ondersteuners en management. Dit zijn ook twee pijlers onder het HPO-concept, het concept van de High Performance Organisatie, dat perfect aansluit op de visie van Pro Persona Profiel. Met de kwaliteit van ons werk kunnen we ons onderscheiden van andere zorgaanbieders. Daar zou het belangrijke onderscheidend vermogen moeten liggen.

### 3.1 Pro Persona waarden en kwaliteitseisen voor professionals in de zorg

Pro Persona hanteert voor professionals het concept van ***professionele verantwoordelijkheid***.

De achterliggende notie is dat de norm voor professionals is dat zij intrinsiek gemotiveerd zijn om voortdurend te blijven leren en te streven naar continue verbetering. Dat onderscheidt professionals van niet-professionals, zowel in de zorg als in de ondersteuning en het management. Behandelinhoud, behandelresultaat en behandelkosten zijn wel te onderscheiden, maar niet meer te scheiden van elkaar. De betere hulpverlener laat het zien!

Hulpverleners hebben een drijfveer om de beste zorg te willen verlenen. De beste zorg is die zorg, die leidt tot het met de cliënt afgesproken behandel- of zorgresultaat, op een kostenefficiënte wijze. Het leren van de praktijk en van de wetenschap draagt daar in onderscheidende mate aan bij. Bijzondere aandacht gaat uit naar innovatie en ontwikkeling.

Er wordt medewerkers ruimte geboden voor innovatieve ideeën. Ruimte voor ontwikkeling alleen is echter niet genoeg. Het gaat er uiteindelijk om wat de cliënt er van merkt. Net zo belangrijk is dus de verspreiding van kennis en het daadwerkelijk toepassen daarvan.

#### 3.1.1 Leerbereidheid, reflecteren en verantwoordelijkheid nemen en afleggen

Bereidheid om te blijven leren, zowel van collega's als van de terugkoppeling van behandelresultaten wordt een belangrijk punt. Onze professional is in staat om te reflecteren op het eigen handelen en legt verantwoording af op inhoudelijk gebied naar de eigen peergroup van gezaghebbende professionals en aan de leidinggevende, middels de gesprekkencyclus.

De professional bij Pro Persona houdt wetenschappelijke ontwikkelingen bij en past die kennis toe in de dagelijkse behandel-/zorgpraktijk.

Dit alles is niet vrijblijvend. Het is ook niet zo dat een medewerker zich blijvend afwijzend zou kunnen opstellen tegenover dit soort uitgangspunten. Van management, professionals en ondersteuners wordt commitment verwacht aan de doelstellingen en waarden van de organisatie.

### 3.1.2 Open en transparant over eigen handelen

Onze professional is open en transparant over de kwaliteit van zijn professionele handelen. Hij is op zoek naar intervisie en feedback vanuit de eigen peergroup en durft ook intercollegiale feedback te geven over het handelen van collega's.

### 3.1.3 Volgens de actuele best practices en binnen de kaders van het professioneel statuut

Bij ons werkt een professionele hulpverlener volgens de standaarden en het beleid zoals dat ontwikkeld wordt door de programmaraden en levert zo mogelijk een bijdrage aan de verdere ontwikkeling hiervan.

De rode draad is dat medewerkers bereid en in staat zijn om verantwoording te nemen en verantwoording te willen afleggen over hun eigen professionele handelen.

Binnen Pro Persona wordt deze grondhouding bevorderd door het concept van programmaraden en de functies van hoofden zorgprogramma en programmaleiders.

Door deze inrichting en positionering is de inhoud van de zorg prominent aanwezig op de agenda van de Raad van Bestuur en directies, met een maximale betrokkenheid en invloed vanuit de professionals, georganiseerd in de programmaraden per specifieke problematiek en/of doelgroep.

Daarnaast is Pro Persona een relatief grote en betrokken opleider voor tal van disciplines en wordt onderzoek en innovatie mede gestimuleerd vanuit ProCES en de programmaraden.

Voor een verdere uitwerking van het profiel van professionals die excellente zorg en behandeling leveren, verwijzen we naar het professioneel statuut van Pro Persona.

## 3.2 Management/leidinggevenden

We hanteren het concept van **organisatorische verantwoordelijkheid** om het handelen van al onze leidinggevenden mee te typeren. Dit kenmerkt zich door de volgende begrippen(paren).

### 3.2.1 Integriteit en dienstbaarheid

Integriteit staat voor betrouwbaarheid, eerlijkheid en openheid. Het tegengestelde is 'vriendjespolitiek' en 'politiek' gedrag. De medewerkers in de organisatie handelen integer. De leidinggevenden behoren hier het voorbeeld in te geven. Integriteit betekent op een eerlijke, heldere wijze handelen, waarbij de doelen van de organisatie leidend zijn en prevaleren boven eigen belang of deelbelangen.

Aan integriteit koppelen we dienstbaarheid. Dienstbaarheid betekent dat de ambitie gericht is op het belang van de cliënten en de organisatie als geheel en dat het eigen belang hieraan ondergeschikt is en bij tegenstrijdigheid op een open wijze aan de orde wordt gesteld.

### **3.2.2 Betrokken en besluitvaardig**

*Leidinggevendens bevorderen een open, transparante wijze van omgaan met elkaar, ruimte voor discussie en een transparante besluitvorming. We zijn betrokken en besluitvaardig.*

Leidinggevendens handelen vanuit het besef dat verschillende opvattingen en ideeën juist interessant zijn en een mogelijkheid bieden om te onderzoeken welke ideeën het meest bij kunnen dragen aan de realisatie van onze doelstellingen. Juist 'controversiële' onderwerpen zijn interessant.

Leidinggevendens stimuleren de discussie en de participatie van de medewerkers. Na deze fase van verkenning en discussie met de medewerkers worden er besluiten genomen. De besluiten zijn transparant en beargumenteerd. De leiding is in staat om draagvlak te creëren voor beslissingen die genomen worden. Consensus is mooi, maar geen doel op zich, omdat we geen concessies willen doen aan kwaliteit en slagvaardigheid. Het gaat om informatie-uitwisseling en het delen van elkaars perspectieven op een bepaalde zaak. In het gesprek met elkaar kunnen de betere ideeën ontstaan.

Daar past een organisatie bij die gebruik maakt van de expertise en affiniteiten van haar medewerkers. Dat veronderstelt het erkennen en aanspreken van verschillen in deskundigheid. Dit vergt directe communicatie, waarbij snelle en goede informatie-uitwisseling plaatsvindt, gericht op het leren en benutten van de kwaliteiten van elkaar.

Dat wat niet via hiërarchische lijnen hoeft te lopen, maar gewoon met eigen initiatief opgelost kan worden, moet vooral ook de ruimte krijgen. De besluitvorming en verantwoordelijkheden blijven natuurlijk altijd eenduidig via de lijnorganisatie verlopen.

### **3.2.3 Aanspreekbaar**

Het management en leidinggevendens *zijn gericht op het realiseren van resultaten en vinden het normaal om verantwoordelijkheid te nemen en verantwoording af te leggen*. We zijn aanspreekbaar. Door ons zo op te stellen ontstaat een werkrelatie waarbinnen ruimte is om elkaar aan te spreken op afspraken, resultaten en/of gedrag. Samenwerken is niet vrijblijvend. Er zijn doelstellingen en ambities. Zo nodig wordt de discussie gericht opgezocht en worden medewerkers op elk niveau in de organisatie aangesproken op hun gedrag en hun werkprestaties.

Een dergelijk arbeidsklimaat trekt ook gedreven en betrokken professionals aan, zowel in de hulpverlening, de ondersteuning als in het management.

Om dit te bewerkstelligen zijn heldere resultaatgebieden afgesproken. Die zijn vastgelegd in managementcontracten tot en met de functie van teamleider c.q. unitmanager. De resultaten en de competentieontwikkeling worden besproken in het kader van de gesprekkencyclus en vormen de basis van het beoordelingsgesprek.

Het vermogen om ons als organisatie te onderscheiden van anderen, wordt bepaald door de kwaliteit van onze medewerkers en het daadwerkelijk implementeren van verbeteringen.

### 3.2.4 Doortastend

Management en leidinggevenden komen van probleemstelling via analyse tot actie. We zijn doortastend.

De organisatie blijft dus niet hangen in beleidsnotities of een virtuele realiteit. Van leidinggevenden wordt verwacht dat zij actiegericht zijn en doelen waarmaken. Van input naar output, van proces naar resultaten. Dat vereist nabeschouwen, betrekken en afwegen, concretiseren en handelen.

Ten aanzien van het leiderschap wordt daarbij verwacht dat de verschillende stijlen en interventies, die behoren bij het concept van het situationeel leiderschap, worden beheerst en gehanteerd, namelijk datgene doen wat in de context het meest effectief is.

### 3.3 Waarden en kwaliteitseisen voor ondersteuners in de zorg

We hanteren het beginsel van **faciliterende verantwoordelijkheid** voor alle ondersteuners van de zorgprocessen. De achterliggende notie is dat ondersteuners in welke functie dan ook gewaardeerd worden voor de bijdrage die zij aan de organisatie leveren. Zij zijn onmisbaar om de missie van de organisatie waar te maken.

Van ondersteuners binnen Pro Persona verwachten we dat zij het verschil maken door:

- een klantgerichte houding, dienstverlenend binnen de afgesproken kaders;
- professionele deskundigheid te tonen;
- proactief mee te denken;
- betrokkenheid bij cliënten en patiënten passend bij het serviceconcept;
- verantwoordelijkheid te willen nemen en af te leggen over de kwaliteit en efficiency van de ondersteunende werkzaamheden;
- innovatief te zijn en marktconforme prestaties te leveren.

Voor de verdere uitwerking verwijzen wij hier naar de blauwdrukken en de bedrijfsplannen die voor iedere ondersteunende dienst of afdeling zijn ontwikkeld in 2009 en 2010.

Bovenstaande leidt tot de volgende drie belangrijkste kernbegrippen voor ons handelen:

- cliëntgericht;
- professioneel;
- integer.

## 4 De besturingsfilosofie

Om de strategische doelen van de organisatie te realiseren wordt deze bestuurd op een wijze die past bij onze visie op leiderschap, organisatie en samenwerking binnen Pro Persona. In het hierna volgende wordt beschreven welke elementen deel uit maken van de besturingsfilosofie en hoe hieraan in de praktijk gestalte wordt gegeven.

### 4.1 Open dialoog en discussie

De Raad van Bestuur streeft naar een open dialoog en discussie met betrokken medewerkers en een transparante besluitvorming. Alleen zo ontstaat een transparante, open en resultaatgerichte manier van werken.

In een organisatie met professionals willen wij een klimaat waarin mensen hun verantwoordelijkheid nemen en daar ook verantwoording over af willen leggen. Daarbij past een manier van werken met open dialoog en discussie, zonder te blijven hangen in het proces, maar met heldere en uitlegbare uitkomsten en besluiten, op ieder niveau in de organisatie. Het belang van de kwaliteit van het werkoverleg en van de medezeggenschap van de medewerkers en cliënten wordt nadrukkelijk uitgedragen.

De werkvloer voedt (naast patiëntenorganisaties, maatschappelijke eisen en het overheidsbeleid) het strategische beleid, en andersom wordt het strategische beleid ook concreet vertaald naar de werkvloer en daar uitgevoerd binnen de ontwikkelde kaders.

Er is commitment aan de missie en de doelstellingen van de organisatie.

### 4.2 Heldere managementcontracten, tot diep in de organisatie

Raad van Bestuur, directie, (cluster)managers en teamleiders werken met onderling consistente en concrete managementcontracten. Dat maakt over en weer helder welke bijdrage er wordt verwacht aan de organisatie.

De directie legt aan de Raad van Bestuur verantwoording af over het volledige spectrum:

- zorg en innovatie;
- cliëntenwaardering;
- zorguitkomsten;
- markten en ondernemerschap;
- mensen en organisatieontwikkeling;
- bedrijfsvoering, budgetrealisatie en kwaliteitsborging.

De daarop volgende managementlagen kennen een daarop aansluitend verantwoordingskader.

#### **4.3 Benutten voordelen van schaal en samenhang binnen de groep**

Hierbij gaat het er om dat het geheel meer is dan de som der delen. De primaire notie en keuze daarbij is dat de verschillende organisatieonderdelen worden gezien als onderdeel van een groter geheel, namelijk de zorggroep Pro Persona (zie bijlage 1). Daar hoort bij dat het streven naar kennisdeling, samenwerking en leren van elkaar binnen de groep gemeengoed is.

Door de gehele zorggroep heen zullen de best practices worden ontwikkeld die vervolgens tot een dynamische standaard worden verheven. Dat betekent dat we de verschillende organisatorische eenheden niet zien als een volledig zelfstandige werkmaatschappij, maar als een resultaat verantwoordelijke eenheid (RVE) die optimaal gebruik moet maken van de kracht van de groep, zowel inhoudelijk als qua ondersteuning.

Binnen de groep zijn echter wel een tweetal hoofddomeinen van geestelijke gezondheidszorg te onderscheiden, namelijk de algemene GGz en de forensische zorg. De Raad van Bestuur heeft ervoor gekozen om de forensische zorg niet alleen in een aparte RVE te houden, maar tevens ook in een aparte rechtspersoon namelijk de Pompestichting te laten voortbestaan. Dit vanwege de aparte setting en cultuur, met naast behandeling een groot accent op veiligheid. Naast samenwerking, waar dat meerwaarde heeft binnen Pro Persona, is er ook nadrukkelijk oog voor meer samenwerking met partijen binnen de forensische sector. Binnen de Pro Persona Groep wordt synergie tussen de Pompestichting en Pro Persona GGz zoveel mogelijk benut, juist ook op inhoudelijk terrein.

## 5 Visie op de professionele hulpverlener

Als waarmakers van de zorg is het van belang dat helder wordt gemaakt hoe professionals zich verhouden tot de organisatie en maatschappelijke ontwikkelingen.

### 5.1 Professionals in de GGz en meer keuzevrijheid voor cliënten en patiënten

De cliënt komt naar Pro Persona voor de hulpverlener. Dat is zijn primaire contact. De kwaliteit van de zorg wordt waargemaakt en bepaald door de hulpverleners, hun professionele deskundigheid en de wijze waarop zij die in samenwerking met de cliënten toepassen. Voor de hulpverleners in de forensische zorg geldt dat zij een goede balans moeten vinden tussen behandeldoelen en veiligheid.

De zorggroep Pro Persona biedt professionals een prominente positie in de organisatie, als het gaat om de inhoud van de zorg en de best denkbare en betaalbare zorgverlening.

In de komende jaren zal transparantie worden waargemaakt, zeker in de cliëntensegmenten waar cliënten bewust kunnen kiezen voor de zorgaanbieder. De zorgprogramma's angst- en stemmingsstoornissen lopen hierbij voorop. De zorgverzekeraars zullen namens hun verzekerden kritisch zorg gaan inkopen, zoals past bij de overgang naar het nieuwe stelsel. Komende van centrale rantsoenering en aanbodsturing, naar gereguleerde marktwerking met zorgvragenden die een keuze hebben. In het bestel zal het noodzakelijk en wenselijk worden om open te zijn over de effecten/resultaten van de zorg, zeker in de curatieve sfeer.

Pro Persona loopt voorop in het werken met behandel-effectmeting en het transparant communiceren over de behandel-effecten.

Pro Persona wenst te investeren in opleidingen, trainingen en onderzoek. De deskundigheid van de hulpverlener moet de kans worden geboden om up-to-date te zijn.

### 5.2 Hoofden zorgprogramma's, programmaraden, specialisatie en professioneel gezag

Pro Persona GGz heeft ervoor gekozen om de professionals de gelegenheid te geven om zich verder te specialiseren naar stoornis of probleemgebied. Er zijn programmaraden gevormd per ziektebeeld die worden geleid en voorgezeten door een toonaangevende topprofessional, die zelf gedeeltelijk ook altijd cliënten blijft behandelen, zoals zij dat zelf ook wensen. Zij vervullen de functie van hoofd zorgprogramma.

Deze topprofessionals rapporteren rechtstreeks aan de Raad van Bestuur, in het bijzonder aan de portefeuillehouder zorg. Daarmee is de invloed van en de wisselwerking tussen professionals op het bestuur in organisatorische zin maximaal. De rol van de professional in de strategische besluitvorming over de inhoud wordt daarmee prominent ingevuld en gedragen.

De programmaraden geven richting aan de inhoudelijke ontwikkeling van het zorgprogramma en wegen daarin mee de drie perspectieven:

- kwaliteit (meest effectief, state of the art, gebruikmakend van richtlijnen en evidence based behandelingen etc.);
- betaalbaarheid (schaarse en dure medewerkers efficiënt inzetten, kiezen voor behandelingen die kostenefficiënt zijn bij gelijke kwaliteit etc.);
- toegankelijkheid (doorlooptijd en eindigheid van behandelingen, wachttijdreductie, service-concept etc.).

Naast het hoofd zorgprogramma wordt in de programmaraad vanuit ieder RCG deelgenomen door een programmaleider. Binnen de programmaraden worden cliëntenorganisaties, cliëntenraden en familieraden de kans gegeven om mee te denken door actief te participeren. De voorzitters van de programmaraad zijn ook hoofd van het zorgprogramma.

De prominentie van de zorgprogrammaraden maakt dat er geen functie van een specifiek inhoudelijk directeur meer is, binnen een RCG. De RCG's worden in de lijnorganisatie geleid door een eenhoofdige directie.

Voor de meest voorkomende stoornissen zijn behandel-/zorgprogramma's ontwikkeld voor Pro Persona GGZ, te weten: stemmingsstoornissen, angststoornissen, persoonlijkheidsstoornissen, psychose, ouderen en toegang. Deze zes zorgprogramma's worden aangeboden binnen de vier RCG's van Pro Persona GGZ, namelijk Nijmegen, Arnhem, Veluwe Vallei en Rivierenland.

De best denkbare zorg op deze gebieden zal worden aangeboden op alle locaties van de regionale centra van Pro Persona. Deze matrixorganisatie, met topprofessionals die met het professionele gezag zwaarwegende adviezen uitbrengen aan Raad van Bestuur en directies, zal grote invloed hebben op de inhoud van de zorg en ook de motor achter verbetering en innovatie zijn. De samenwerking tussen de lijnorganisatie en de programmaraden zal worden beschreven in een separate notitie. De spanning die er is tussen programmaraden en lijn zorgt ervoor dat de juiste onderwerpen op de agenda komen. Dat vergt afstemming in de interne netwerkorganisatie die we zijn, tussen programmaraad en lijnmanagement, zodat de inhoud van de zorg ook echt verbonden wordt aan de ambities en doelstellingen van de organisatie. De behandelpaden die we kiezen, moeten ook daadwerkelijk ingevoerd worden in de spreekkamer, om optimale en transparante zorg aan onze cliënten te kunnen bieden.

Uiteraard dienen de programma's kostenefficiënt te zijn en daarmee betaalbaar. Inhoud en kosten zijn wel te onderscheiden, maar niet van elkaar te scheiden. Het kader is zowel voor de programmaraad als voor de lijn gelijk. De zorg moet niet alleen effectief zijn, maar ook betaalbaar en uitvoerbaar. De doelstelling is om effectieve behandeling en zorg te bieden, waar zoveel mogelijk cliënten mee kunnen worden geholpen. Dure behandelingen die niet aantoonbaar effectiever zijn dan andere behandelingen, moeten worden vervangen door de goedkopere effectieve behandeling die ook efficiënt is, waardoor wachttijden en wachtlijsten korter worden.

Voor Pro Persona Jeugd geldt, net zoals voor de andere RVE's, dat er sprake is van een directie Jeugd en een hoofd zorgprogramma Jeugd.

Voor Indigo geldt dat er zelfs een landelijke formule is waarin de behandelvisie is vastgelegd.

Voor de multicomplexe zorg zien we een veelheid aan te onderscheiden, specifieke doelgroepen met elk hun eigen problematiek. Er zal sprake zijn van programmaleiders per nader te benoemen doelgroep, die rapporteren aan de directie van de multicomplexe zorg. Deze directie is tweehoofdig en bestaat uit een meer inhoudelijk en een meer bedrijfsmatig profiel.

### **5.3 Inhoud, behandelresultaat en betaalbaarheid, dynamiek en keuzes in behandelmethodiek**

De programmaraden doen voorstellen over de ontwikkeling van de zorginhoud en stellen keuzes voor op zorginhoudelijk terrein als het gaat om te volgen behandelmethoden en therapieën.

Daarbij moeten integrale afwegingen worden gemaakt:

- behandelinhoudelijk, wat is een state of the art en de meest effectieve behandeling;
- behandelresultaten, als feedback en stuurinstrument voor en door professionals;
- kosteneffectiviteit van behandelingen: gelet op behandelresultaten/-effecten, evidencieniveau, welke behandelingen zijn doelmatig en welke minder of niet? Met welke behandeling kunnen we meer cliënten helpen en de wachttijd reduceren? Uiteraard dient dit gezien te worden binnen de context van de financiële kaders.

Vanwege het nieuwe zorgstelsel zullen dergelijke afwegingen continu gemaakt moeten worden en de discussies tussen professionals over inhoud, effectiviteit en doelmatigheid gaan. Belangrijke informatie hierbij is enerzijds de waardering door cliënten en de uitkomsten van de behandeling/zorg en anderzijds de kosten van de behandelmethode. De discussies zijn niet vrijblijvend. Zij worden afgesloten met besluiten, gebaseerd op onder meer de adviezen van de programmaraden, die betrekking hebben op de bovengenoemde gebieden.

### **5.4 De eerste geneeskundigen blijven een belangrijke rol vervullen**

Alle RVE's hebben binnen Pro Persona een eerste geneeskundige; deze is verantwoordelijk voor de communicatie met de inspectie en voor de naleving van de BOPZ en de WGBO. De eerste geneeskundigen rapporteren rechtstreeks aan de Raad van Bestuur en leveren een belangrijke bijdrage aan de kwaliteit van zorg.

### **5.5 Ambitie voor topbehandelingen**

Zoals elders verder uitgewerkt, heeft Pro Persona de ambitie om op een veelheid van terreinen tot de landelijke top te behoren. Dat zal dan concreet worden gemaakt per stoornisgebied en doelgroep. Het versterken van het wetenschappelijk onderzoek en daarmee de behandel-effectiviteit van de zorg is een van de hoofdmotieven voor het ontstaan van Pro Persona en de daarbij verkregen schaalgrootte. De kwaliteit van onze professionals is bepalend voor de waardering van de verleende zorg door cliënten en patiënten en van onze organisatie. Het wetenschappelijk onderzoek en de wisselwerking met de praktijk zal een integraal onderdeel worden van het werk van de programmaraden.

## **5.6      Professioneel statuut passend bij de eisen van de maatschappelijke omgeving**

Het professioneel statuut verheldert de verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de hulpverleners en de kwaliteitscriteria die voor hun professionaliteit van toepassing zijn en waarop zij als professional aanspreekbaar zijn. Het maakt naar de organisatie duidelijk welke faciliteiten geboden moeten worden aan de professionals voor hun eigen ontwikkeling en om te blijven voldoen aan de wettelijke eisen die aan hen gesteld worden.

## **5.7      'De betere hulpverlener laat het zien'**

Hierbij gaat het om het systematisch reflecteren en beoordelen van het professioneel handelen en het vergroten van het lerende vermogen. Professionals en andere medewerkers hebben immers een bijzondere verantwoordelijkheid. De maatschappij vraagt terecht van ons dat we die verantwoordelijkheid nemen en ook laten zien wat we doen en bereiken.

De kwaliteit van de hulpverleners is doorslaggevend voor de kwaliteit van de zorg.

Een onmisbaar instrument is het reflecteren op de eigen functie en de behaalde resultaten en ook het afleggen van verantwoording naar de eigen peergroup van gezaghebbende professionals, in het bijzonder voor wat betreft de inhoudelijke kwaliteit.

Een eigentijdse en bij professionals passende gesprekkencyclus met onder andere beoordelingsgesprekken is de hoeksteen voor hun personele beleid. Dit instrument past bij een ambitieuze organisatie die de beste zorg wil realiseren, met gedreven hulpverleners en ondersteuners, die het beste van zichzelf willen geven, op alle niveaus in de organisatie.

## 6 Visie op de structuur

Pro Persona is een organisatie met een forse omvang. De totale groep heeft ca. 220 miljoen euro aan opbrengsten op jaarbasis en ca. 3.600 medewerkers. De ambitie is om zowel de voordelen van de schaalgrootte van de organisatie te benutten, als om herkenbaar en slagvaardig te zijn, kenmerken die vaak met een kleinere schaal worden geassocieerd. Een heldere visie op de structuur en de consequente uitwerking daarvan in de praktijk dragen bij aan een transparante en overzichtelijke organisatie. In de structuur staat de gerichtheid op de verschillende doelgroepen voorop. De oriëntatie is 'klein binnen groot' wat de herkenbaarheid bevordert en een menselijke schaal creëert. De basisprincipes voor de inrichting van de lijnorganisatie binnen de zorggroep zijn de volgende:

### 6.1 Denken en doen vanuit de verschillende cliëntensegmenten en hun zorgvragen

Organisatorische eenheden bestaan uit samenhangende activiteiten, bedienen bepaalde cliëntengroepen en zijn ingericht als een resultaat verantwoordelijke eenheid (RVE).

Hoofdmotief voor het ontstaan van Pro Persona is de zorginhoud; onder één regie samenwerken zodat betere zorg kan worden geleverd voor cliënten. Binnen de Pro Persona Groep kennen wij een GGz-organisatie en de Pompestichting. De meerwaarde van de groep zal vooral liggen op het gebied van de zorginhoud. Op het continuüm van veiligheid en behandeling zullen beide organisatieonderdelen elkaar moeten versterken. Het primaire verzorgingsgebied omvat een groot geografisch gebied, met ruim 1.000.000 inwoners. Dat betekent dat er in de vier te onderscheiden regio's (Nijmegen, Arnhem, Veluwe Vallei en Rivierenland) een volwaardige voorziening voor GGz dient te zijn. Zij vormen de regionale centra voor GGz (RCG). Deze vier RCG's kennen een eenhoofdige directie en dwars door alle RCG's heen zijn de programmaraden actief: angst, stemming, psychose, persoonlijkheidsstoornissen, ouderen en toegang. De rol van de vroegere zorginhoudelijk directeur wordt binnen de RCG's ingevuld met het concept van de hoofden zorgprogramma en hun programmaleiders per specialistisch ziektebeeld. De hoofden zorgprogramma ontwikkelen de inhoud voor alle regionale centra en rapporteren aan de Raad van Bestuur. Daarnaast zijn er aparte RVE's voor generalistische zorg en multicomplexe zorg (inclusief dagbesteding) en zijn voor specifieke cliëntengroepen als Jeugd, Indigo en forensische zorg aparte RVE's gevormd.

De RVE voor de multicomplexe zorg kent als enige een tweehoofdige directie, vanwege de omvang en vanwege de veelheid aan specifieke zorg die alleen binnen deze RVE wordt aangeboden. De programmaleiders rapporteren derhalve aan de directie van multicomplexe zorg.

### 6.2 Het team als kern en de primaire plaats van binding met de organisatie

Binnen de RVE zijn het de teams, die de kernen van de organisatie vormen. Het team is de plek waar de hulpverlener/professional zich in eerste instantie mee identificeert en waar hij de meest intensieve binding mee heeft. De teams hebben een operationeel (hiërarchisch) verantwoordelijke en leidinggevende, die we teamleider noemen.

In de meeste gevallen zijn teams die een zekere samenhang vertonen ondergebracht in een cluster of afdeling. Er zal dan onder andere gelet op de omvang van het werkgebied, sprake zijn van een clustermanager, die leiding geeft aan meerdere teamleiders of aan een groot aantal medewerkers.

### **6.3      Verbinding beleid en uitvoering**

Het aantal hiërarchische lagen zal zo min mogelijk zijn, zodat de wisselwerking en communicatie tussen beleidsontwikkeling en de werkvloer zo sterk mogelijk is. In de praktijk zal dat betekenen dat de volgende opbouw het meest zal voorkomen: teamleider-clustermanager-directeur-bestuurder. Het aantal lagen neemt na de fusie als gevolg van de verdere organisatieontwikkeling niet toe. Daar waar mogelijk worden de lijnen verkort, tenzij de span of control te groot zou worden of wanneer er andere valide redenen zijn.

De werkvloer voedt (naast patiëntenorganisaties, maatschappelijke eisen en het overheidsbeleid) het strategische beleid, en andersom wordt het strategische beleid ook concreet vertaald naar de werkvloer en daar uitgevoerd binnen de ontwikkelde kaders.

Er is commitment met de missie en doelstellingen van de organisatie waardoor de verbinding tussen beleid en uitvoering versterkt wordt.

In bijlage 2 staat het organogram van Pro Persona plus een figuur waaruit de vervlechting van de zorgprogramma's en de programmaraden in de lijnorganisatie blijkt.

## 7 Visie op medezeggenschap van medewerkers, cliënten en familie

Medezeggenschap en betrokkenheid van cliënten(raden), familie(raden) en medewerkers worden beschouwd als belangrijke pijlers van de zorg.

### 7.1 Medezeggenschap voor degenen waaraan Pro Persona haar bestaansrecht ontleent

We beschouwen het als evident dat we streven naar een grote betrokkenheid van degenen waaraan onze organisatie haar bestaansrecht ontleent. Dat kan gaan via eigen cliënten- en patiëntenraden en onze eigen familieraden, maar ook via landelijke organisaties van cliënten en via meer ad hoc participatie van cliënten in de vorm van klankbordgroepen. Zowel op regionaal niveau, als per probleemgebied, als op overkoepelend niveau streven we naar hun betrokkenheid.

We doen daarbij een beroep op een veelheid van (ex)cliënten en familie, waarbij ruimte is voor verschillende belangstellenden en profielen en ook voor actieve betrokkenheid en advisering. Juist de cliënten en familieleden zijn in staat om ons een spiegel voor te houden en feedback te geven, waar de organisatie van kan leren. Zij ervaren de dagelijkse zorgpraktijk. Met deze invalshoeken en terugkoppeling zullen wij in staat zijn om onze zorg en dienstverlening aan cliënten te verbeteren.

#### 7.1.1 De cliëntenmedezeggenschap

We achten cliëntenparticipatie en adviezen van cliënten waardevol en belangrijk voor de organisatie. Wij zijn er om zo goed mogelijke cliëntenzorg te bieden. Cliëntenraden en cliëntenparticipatie kunnen ons een spiegel voorhouden. Zij stellen bij uitstek het perspectief van de cliënt binnen onze organisatie aan de orde. De uitdaging is om de leef- en belevingswereld van de cliënten binnen te brengen in de organisatie, bij hulpverleners, programmaraden, directie en Raad van Bestuur. Door deze spiegel voor te houden kunnen de medewerkers in de organisatie scherp worden gehouden. Dit kan een aanzet zijn om te streven naar continue verbetering van de zorg, de bejegening en de serviceorganisatie ten behoeve van de cliënten.

We willen de medezeggenschap van cliënten een wezenlijk onderdeel van onze zorgorganisatie laten zijn met een eigen verantwoordelijkheid. Daarbij onderkennen we het specifieke karakter van de cliëntenmedezeggenschap. Bij deze medezeggenschap passen eigentijdse vormen om de beargumenteerde mening van cliënten te kennen, zoals mogelijk ook digitale cliëntenpanels, aanvullend op het meer traditionele medezeggenschapswerk.

We vinden het belangrijk dat de medezeggenschap van cliënten op al onze locaties en binnen al onze zorgeenheden op een goede manier wordt ondersteund en op een gelijkwaardige wijze wordt vormgegeven. Om dat te realiseren wordt een standaardovereenkomst gesloten tussen de verschillende directies en de cliëntenraden, zodat de rechten en plichten binnen de verschillende onderdelen van Pro Persona op dit gebied overeenkomen.

De medezeggenschap van cliënten kent meerdere lagen. De cliëntenparticipatie is van belang in de directe omgeving van de zorgeenheid. Hier is beïnvloeding en terugkoppeling mogelijk in de concrete leef sfeer van cliënten. Tegelijkertijd is er beleid dat de kwaliteit van zorg en de leefwereld van cliënten bepaalt op het niveau van Pro Persona. Te denken valt in het bijzonder aan de zorgprogramma's en beleid ten aanzien van sfeer en faciliteiten voor cliënten. De medezeggenschap van cliënten speelt zich in beide gebieden af. Direct en nabij de eigen zorgeenheid en wat verder daarvan af, op het niveau van Pro Persona. De medezeggenschap van cliënten dient dan ook voor beide gebieden te worden vormgegeven.

### **7.1.2 De familieraden en betrokkenheid van familieleden**

Bij de zorg voor cliënten in de GGz zijn altijd drie partijen betrokken: de cliënt, de hulpverlener en de familie. Familieleden hebben vanuit hun positie een eigen inbreng en invloed op de behandeling. Pro Persona onderkent het belang van betrokken familieleden voor de kwaliteit van zorg en streeft ernaar met de familieraden een convenant af te sluiten. Zo mogelijk zullen in dat convenant ook de verantwoordelijkheden van de familievertrouwenspersoon geregeld worden. Hulpverleners moeten voor familieleden bereikbaar en toegankelijk zijn.

## **7.2 Vormgeven aan de vernieuwde medezeggenschap voor medewerkers van Pro Persona**

De medezeggenschap kan onderscheiden worden in de formele medezeggenschap en de informele medezeggenschap. Met formele medezeggenschap bedoelen we het medezeggenschapsorgaan dat bestaat uit gekozen medewerkers (met de rechten en plichten die de WOR met zich meebrengt) dat advies of instemming geeft of zich onthoudt betreffende de aanvragen die de werkgever inbrengt. Aan deze vorm van medezeggenschap wordt nieuwe vorm gegeven in de Pro Persona organisatie. Het gaat dan om het beïnvloeden van de belangrijke vraagstukken en oplossingen in de organisatie. Wij duiden deze vorm verder aan als 'medezeggenschap'.

De Raad van Bestuur acht het van groot belang dat er een goed functionerende en slagvaardige medezeggenschap is binnen Pro Persona. De Raad van Bestuur ziet het als een orgaan dat met een eigen verantwoordelijkheid binnen een duidelijk kader, invloed kan uitoefenen op de koers en het functioneren van de organisatie en zo een bijdrage kan leveren aan het succes van de organisatie.

Succes van de organisatie is immers eveneens in het belang van de medewerkers.

De Raad van Bestuur vindt de ontwikkeling van medewerkers van de OR van groot belang. Binnen Pro Persona is er gekozen voor één ondernemingsraad voor de GGz die, gelet op de schaal, op een effectieve en herkenbare wijze werkt met verschillende commissies en een ondernemingsraad voor de Pompestichting.

Tegelijkertijd is er de informele medezeggenschap. Het gaat dan om het meedenken door en betrokken zijn van medewerkers bij hun werk, gericht op (de organisatie van) effectieve en efficiënte cliëntenzorg en ondersteuning en de ontwikkeling daarvan. In het vervolg spreken we dan liever over directe participatie. Betrokken medewerkers die ideeën hebben over hun werk, de cliëntenzorg, het functioneren van de eigen eenheid (team/unit) etc. Naast de 25 verkozen leden in de medezeggenschap voor de ondernemingsraad GGz zal er ook budget zijn voor tijdelijke, projectmatige activiteiten van niet verkozen leden. Deze tijdelijke activiteiten vinden plaats onder

de regie van de ondernemingsraad en zijn bedoeld om op flexibele wijze als medezeggenschap gebruik te kunnen maken van kennis, ervaringen en vaardigheden van medewerkers in de organisatie.

De medezeggenschap kan in een grote organisatie optimaal functioneren als zij niet verstopt raakt met operationele aangelegenheden op team-, unit-, afdelings- of clusterniveau. Het zal dan veelal gaan over de uitvoering van het werk. Daarvoor is het van belang dat de directe participatie functioneert. Hier hoort ook bij het beter betrekken van medewerkers bij de ontwikkeling van en de communicatie over de ontwikkeling van de organisatie. De kern van de participatie ligt in de teams als kleinste werkeenheid, omdat op dit niveau betrokkenheid en commitment met de visie ontwikkeld kan worden.

### **7.3 Operationele aangelegenheden en de medezeggenschap**

Overigens behoudt de officiële medezeggenschap altijd een 'signaleringsfunctie' als het gaat om zaken die onverhoopt niet in de normale lijn worden opgelost. Er moet dan wel eerst een traject zijn doorlopen waarin is geëscaleerd volgens de juiste stappen, door te schakelen naar hogere leidinggevenden of het inschakelen van bijvoorbeeld de HR-adviseur. Het kan dan nooit gaan om individuele zaken of belangenbehartiging van medewerkers. Daarvoor zijn andere kanalen, van klachtencommissie tot extern advies en de rechter.

Om de juiste zaken te kunnen behandelen in de ondernemingsraad GGz wordt een commissie PROP gevormd, gericht op operationele zaken die via de OR een uitlaatklep vinden om alsnog op de agenda geplaatst te worden. Er moet dan wel sprake zijn van een collectiviteit en niet van een enkel individu, dat zaken op deze manier aanhangig maakt.

### **7.4 Het belang en de organisatie van directe participatie**

Directe participatie gaat om betrokkenheid bij je werk. Het speelt zich af op het niveau van de operationele eenheden, de kernen binnen Pro Persona. Dit zijn de teams of units.

Hier is sprake van een teamleider, die verantwoordelijk is voor zijn team. De clustermanagers geven leiding aan meerdere teamleiders. Medewerkers moeten gehoord worden en de ruimte krijgen om hun ideeën naar voren te brengen.

De directe leiding moet daar ook naar vragen. Onze zorgorganisatie functioneert beter als ideeën van hulpverleners en anderen worden benut om de zorg voor cliënten te verbeteren. Tegelijkertijd moet binnen de kaders uitvoering worden gegeven aan de gemaakte afspraken passend bij de managementcontracten en het beleid van de organisatie. Hier behoort de discussie tot stand te komen gericht op het realiseren van de doelstellingen van de eenheid en hoe je dat het beste kunt doen. In het individuele werkoverleg tussen leidinggevende en medewerkers wordt conform de gesprekkencyclus de dialoog gevoerd en worden afspraken gemaakt. Het collectieve overleg in en met het team is eveneens van belang, in het bijzonder het overleg tussen teamleden en teamleider. Beide methoden, individueel en collectief werkoverleg, zijn onmisbaar en onderling aanvullend.

De organisatie moet worden gevoed met ideeën en anderzijds moeten de doelstellingen worden gerealiseerd. Het instrument hiertoe, naast de gesprekkencyclus, is een vorm van gezamenlijk overleg. Deze notitie gaat verder in op het collectieve overleg tussen leidinggevende en teamleden.

## **7.5 Het team- en clusteroverleg**

In onze organisatie gaat het om de cliënten. We willen zoveel mogelijk tijd en zorg aan hen besteden. De zogenaamde indirecte tijd willen we vooral beperken tot het noodzakelijke, zeker als het gaat om collectief overleg.

Collectief overleg in de juiste dosering is iets dat de effectiviteit en efficiency in de organisatie kan verhogen. Enerzijds omdat het ertoe kan leiden dat de beste ideeën worden opgepakt en uitgevoerd en medewerkers zich meer gewaardeerd voelen. Anderzijds doordat via een open discussie argumenten gewogen kunnen worden en besluiten transparanter en met meer draagvlak tot stand kunnen komen.

Het gaat om het juiste evenwicht. Het is passend bij een grote organisatie als Pro Persona dat de organisatie zich kan vinden in een aantal uitgangspunten om het collectieve overleg vorm te geven. Deze uitgangspunten sluiten aan bij bestaande 'good practices' binnen Pro Persona. We verwijzen hierbij naar de vastgestelde beleidsnotitie inzake uitgangspunten en kwaliteitscriteria voor het collectieve overleg.

## 8 Visie op de relatie tussen ondersteuning en de RVE's in de zorg

Het leveren van zorg kan niet zonder goed functionerende en doelmatige ondersteuning. Hulpverlener en ondersteuner hebben elkaar nodig. Beiden zijn even waardevol voor de organisatie. Immers alleen in onderlinge samenwerking kan Pro Persona de beste zorg leveren aan onze cliënten.

### 8.1 Geen versnippering en verspilling, maar gemeenschappelijke ondersteuning en benutten van schaalvoordelen en standaardisatie

Om binnen een concern met een omvang van Pro Persona (met een duidelijke onderlinge samenhang en afhankelijkheden) de ondersteuning voor de verschillende zorgeenheden zo goed mogelijk vorm te kunnen geven is een centrale, overkoepelende positionering noodzakelijk. De niet zorgspecifieke ondersteuning wordt binnen Pro Persona centraal gepositioneerd in de organisatie. De managementteams van de zorgeenheden kunnen de focus leggen op hun kernopdracht, namelijk de zorgprocessen, cliënten en de relatie tot de zorgmarkten.

Versnippering van kennis en verspilling van middelen moet worden voorkomen. Dat kan alleen bij een gemeenschappelijke insteek en organisatie van de diensten. De voordelen op de specifieke deelgebieden van bijvoorbeeld huisvesting, vastgoed, inkoop en ICT zijn zo evident dat verdere toelichting hier achterwege kan blijven.

De ondersteuning wordt alleen geregeld op gemeenschappelijk niveau. Binnen de lijnorganisaties zal geen 'eigen' ondersteuning worden ontwikkeld, als die is voorzien op gemeenschappelijk niveau van Pro Persona. De inrichting, werkwijze, analyses en rapportages van de financieel administratieve processen worden zo snel mogelijk gestandaardiseerd, naar de best denkbare werkwijze.

### 8.2 Functionele spanning tussen dienst en lijn maakt problemen eerder zichtbaar en bespreekbaar

Controllers en personeelsadviseurs maken onderdeel uit van de gemeenschappelijke ondersteuning. Zij rapporteren zowel hiërarchisch als functioneel aan een leidinggevende binnen de dienst. Zij zullen een of meerdere zorgclusters toegewezen krijgen waar zij hun specifieke kennis en competenties voor inzetten. Natuurlijk zijn ze overwegend beschikbaar op de locatie waar ze hoofdzakelijk hun werkzaamheden voor verrichten. Er is sprake van centrale aansturing.

Met deze structuur en positionering kan de ondersteuning zo doelmatig mogelijk worden ingericht. Bovendien moeten controllers en personeelsadviseurs een relatief onafhankelijke positie kunnen innemen om als sparringpartner te kunnen dienen voor de lijnmanagers. Zij hebben niet alleen een adviserende en uitvoerende taak naar de eenheden, maar ook een signalerende en controlerende taak, voor zowel de eenheid als de groep. De kennis van het functionele domein en van de organisatie zal extra worden gestimuleerd, aangezien de wisselwerking binnen de eigen professionele groep daardoor wordt versterkt.

### **8.3 Eenheid in afgesproken beleid en uitvoering binnen de Pro Persona Groep**

Binnen de zorggroep is het van belang de mogelijke kloof tussen beleid en uitvoering te dichten. Door de rapportagelijnen naar de directeuren van de ondersteunende diensten komen spanningen eerder in beeld en kan daarover de discussie worden gevoerd, die kan leiden tot een herijking van het beleid. Afgesproken beleid moet ook worden uitgevoerd binnen alle eenheden, waarvoor dat van toepassing is.

Natuurlijk dienen de ondersteuners inzicht te hebben in de primaire zorgprocessen. Dat is een zaak van meelopen met de afdelingen en teams en op de hoogte zijn van de zorgpraktijk.

### **8.4 Dienstverlenende grondhouding en specifieke deskundigheid**

Medewerkers werkzaam in de diensten moeten natuurlijk een dienstverlenende grondhouding hebben. Voor medewerkers op specifieke functies komt daar ook een verantwoordelijkheid bij voor het eigen functionele kennisdomein. Deze aspecten vormen een belangrijk onderdeel van de competentieprofielen en voor de jaarlijkse beoordelingen.

### **8.5 Toegevoegde waarde bepalend voor omvang**

De dienstverlening moet een toegevoegde waarde hebben en derhalve niet alleen gewaardeerd worden maar ook doelmatig zijn in de uitvoering. De totale omvang van de medewerkers in de ondersteunende processen wordt jaarlijks bij de budgettering kritisch bekeken. De Raad van Bestuur beslist na een proces van verkenning en interactie met de interne klanten en de domeinverantwoordelijken over het niveau en de omvang van de dienstverlening. Daarmee wordt ook de omvang en samenstelling van de ondersteunende processen bepaald.

### **8.6 Interne klant/leverancier-verhouding, verzakelijking en SLA's**

Er zal naar worden gestreefd om een interne klant/leverancier-relatie vorm te geven. Service Level Agreements (SLA's) of ook wel dienstverleningsovereenkomsten, verschaffen de benodigde helderheid over wat de organisatie van een dienst mag verwachten. Het vertrekpunt in die discussie is de vraag van de interne klanten, van teamleider en clustermanager tot directie en Raad van Bestuur. De centrale diensten hebben de opdracht om de dienstverlening zo doelmatig mogelijk in te richten.

Voor de dienst verschaft het helderheid over de minimaal te leveren diensten en over de hiervan afgeleide toegestane formatie en middelen. De dienstverlening kan jaarlijks aan de orde komen waarbij gesproken wordt over de waardering van de dienstverlening.

## **8.7 Ondersteuning moet marktconform geleverd kunnen worden**

Een keer in een reeks van jaren zal worden getoetst of Pro Persona bepaalde onderdelen van de ondersteuning in eigen beheer moet houden of beter kan uitbesteden. De ontwikkelingen in de omgeving moeten derhalve worden verkend.

Het gaat dan om de prijs-kwaliteitverhouding in vergelijking tot uitbesteding. Eventueel kunnen bepaalde aspecten op grond van strategische overwegingen en een businesscase mogelijk worden uitbesteed, zoals nu voor bepaalde activiteiten ook het geval is. Het voorstel hiertoe komt van een directeur van de dienst, wordt besproken met het directieteam, volgt een uitgebreid medezeggenschapstraject en wordt afgerond met een besluit van de Raad van Bestuur.

## 9 Visie op mens en organisatieontwikkeling

Onze medewerkers maken onze missie waar. Pro Persona is een organisatie van mensen voor mensen. Om onze missie waar te kunnen maken hebben we mensen nodig met ziel en zakelijkheid. Ziel, omdat voor velen van ons geldt dat we mensen willen helpen of bij willen staan die in geestelijke nood verkeren. Dat is vaak ook de reden waarom mensen bij ons werkzaam zijn. Werken in de zorg is namelijk meer dan een gewone baan. Het is voor onze medewerkers ook betekenisvol. Zakelijk, door verantwoordelijkheid te nemen en verantwoordelijkheid af te leggen, juist in het belang van onze cliënten en patiënten. Zakelijk betekent ook resultaatgericht en efficiënt; onze inspanningen doen ertoe en maken verschil! Met onze middelen en schaarse tijd proberen we zoveel mogelijk cliënten te helpen en wachtlijsten te verkorten.

Om effectief te kunnen werken is kennis en deskundigheid, naast een cliëntgerichte attitude, van groot belang. Pro Persona als werkgever investeert derhalve in deskundigheidsbevordering en biedt hier faciliteiten voor. Er is specifieke aandacht voor de beroepsgroep van de verpleegkundigen. Er zijn interne opleidingen rondom thema's voor zorgverleners en ondersteuners en er is een gezamenlijk opleidingstraject voor het leidinggevende kader. Voor de inhoudelijke ontwikkeling van de zorg investeren we in zorgprogramma's en toepasbaar wetenschappelijk onderzoek. Daarmee wordt de zorg beter en kunnen we prominente zorgprofessionals, de inhoudelijke boegbeelden, aan ons verbinden. Wij willen binnen Pro Persona mensen kansen bieden. Kansen om deskundiger te worden of om in ervaring te kunnen groeien. Binnen onze organisatie zijn de inhoudelijke en uitvoerende zorgprofessionals op een invloedrijke manier gepositioneerd, naast de lijnorganisatie. Een belangrijk uitgangspunt dat voor alle functies geldt: de juiste persoon op de juiste plaats. De kwaliteiten van de medewerker in relatie tot de functie en het competentieprofiel zijn bepalend voor de te maken keuze.

We streven ernaar om in de slag op de arbeidsmarkt goede mensen aan te trekken. We hebben de ambitie om circa twee op de drie functies in het leidinggevende kader te vervullen met mensen die reeds werkzaam zijn bij Pro Persona. We bieden onze eigen medewerkers kansen, uitdagingen en mobiliteit. Bij goed werkgeverschap hoort een duidelijke beoordelingscultuur en een eerlijk klimaat. Zowel naar goed presterende medewerkers als naar slecht presterende medewerkers en de grijstinten daartussen in. Bij goed werkgeverschap hoort ook dat er zorgvuldig met medewerkers wordt omgegaan en dat betrokkenen zich houden aan afspraken en procedures.

Van leidinggevendenden verwachten we zonder meer een voorbeeldrol op het gebied van de kernwaarden. De leidinggevendenden moeten ertoe bijdragen dat medewerkers succesvol in hun werk worden. De centrale vraag hierbij is: wat kan de medewerker doen om dit doel te bereiken en wat kan de leidinggevende daarin betekenen?

Het geheel van de structuur en cultuur moet ertoe leiden dat we onze mensen voor lange tijd aan ons kunnen binden. Plezier in het werk wordt mogelijk indien je resultaten kunt behalen en indien je dat kunt doen als onderdeel van een 'winning team'. Een team waarin je wat voor elkaar over hebt en waarbij je elkaar onderling aanspreekt. Een effectieve en professionele werksfeer zal een positieve invloed hebben op de relatie met onze cliënten. Het serviceconcept wordt waargemaakt in iedere individuele ontmoeting met cliënten. Zo dragen tevreden medewerkers bij aan tevreden cliënten.

# 10 Visie op financiële besturing van de zorggroep Pro Persona

In een zorggroep met een omzet van ruim 200 miljoen euro en een balanstotaal van circa 160 miljoen euro dient zeker in het komende tijdsgewricht expliciet aandacht te zijn voor de wijze waarop een zorggroep van dergelijke omvang wordt bestuurd op financieel gebied. Zo kan de continuïteit geborgd worden en er investeringsruimte worden gemaakt om innovatie en nieuwbouw te kunnen realiseren.

De risico's en kansen behorende bij gereguleerde marktwerking en de nieuwe bekostigingsstructuur betekenen voor de GGz, dat een volstrekt nieuw tijdperk gaat aanbreken. De noodzaak om financieel 'in control' te zijn is zeer groot geworden, doordat de instellingen meer beleidsvrijheid hebben gekregen en meer verantwoordelijk zijn geworden voor de eigen risico's. We verwijzen hier naar de beschouwing in de kaderbrief 2011.

## **10.1 Eenduidige planning- en controlcyclus voor alle onderdelen, ook tussen de aggregatieniveaus**

De planningcyclus begint met een discussie over de speerpunten voor het komende jaar, hetgeen resulteert in een jaarlijkse update van het strategische beleidsplan, de zogeheten focusbrief van de Raad van Bestuur. De financiële kaders worden omschreven in de jaarlijkse kaderbrief. Iedere RVE maakt op grond daarvan een bondig eigen plan. De realisatie wordt op alle niveaus opgevolgd door een rapportage over de variabelen van het managementcontract, waartoe ook de prestatie-indicatoren van de GGz behoren.

Voor de gehele planning-, budgettering- en controlcyclus zal een eenduidige, gestandaardiseerde manier van werken worden ontwikkeld. Er zal een eenduidige rapportagestructuur komen, waarbij het mogelijk wordt om eenvoudig te wisselen van aggregatieniveau (van team tot Pro Persona GGz of Pompestichting), waarbij de aansluiting en eenduidigheid is gegarandeerd.

Voor iedere RVE is er maandelijks via de quickscan inzicht in het exploitatieresultaat, na toerekening van de kosten van gemeenschappelijke diensten en overhead, die op een rechtvaardige en transparante wijze worden toegewezen.

Voor de GGz-onderdelen zullen kwartaalrapportages worden opgesteld. Voor de Pompestichting een viermaandelijks rapportage, zoals gebruikelijk is bij justitie.

Er zal op gestandaardiseerde wijze worden geanalyseerd hoe de opbrengsten en kosten zich voor DBC's en ZZP's tot elkaar verhouden.

## **10.2 Doorontwikkeling van analyse- en sturingsmodellen, in het bijzonder personele kosten**

Er zullen eenduidige analyse- en sturingsmodellen worden ontwikkeld voor de personele kosten (ruim 70% van het totaal), waardoor transparante budgetten ontstaan en onderlinge vergelijking

kan plaatsvinden van productiviteit en efficiency. Hiertoe zal het principe van Activity Based Costing worden gehanteerd, waarbij er aansluiting komt tussen operationele sturingsbeslissingen en de financiële gevolgen daarvan.

Dat leidt tot helder inzicht in vraagstukken zodat de besluitvorming zorgvuldig kan plaatsvinden. Iedere medewerker moet aanspreekbaar kunnen zijn op zijn productiviteit en declarabiliteit.

De budgetverantwoordelijkheid vormt onderdeel van het managementcontract en wordt op heldere wijze zo diep mogelijk doorgedelegeerd in de lijnorganisatie.

### **10.3   Uitgangspunten financieel beleid voor de komende jaren**

Minimale vereiste voor een gezonde financiële huishouding van Pro Persona zijn sluitende exploitatieresultaten en versterking van het eigen vermogen om mogelijke krimp op te kunnen vangen en investeringsruimte te hebben voor nieuwbouw en (zorg)innovatie.

De groei van het eigen vermogen zou minimaal gelijk moeten zijn aan de inflatie. Er wordt gestreefd naar een solvabiliteit van tenminste 20% van het balanstotaal.

We moeten ruimte maken voor een jaarlijks eigen (zorg)innovatiebudget van 0,5 tot 1% van de exploitatiebegroting. Er zal de komende jaren aanzienlijk geïnvesteerd moeten worden in de mogelijkheden van ICT en het WEB in relatie tot de behandeling.

De afzonderlijke juridische entiteiten moeten elk in staat zijn om hun financiering te kunnen regelen. Er zal een duidelijke scheiding blijven tussen TBS-geldstromen en GGz-geldstromen en verantwoordelijkheden.

Voor elke RVE geldt dat het zorgbedrijf tenminste kostendekkend moet kunnen opereren. De RVE's worden gezien als zorgbedrijven die onderdeel zijn van de zorggroep en een grote mate van verwevenheid en onderlinge afhankelijkheid kennen.

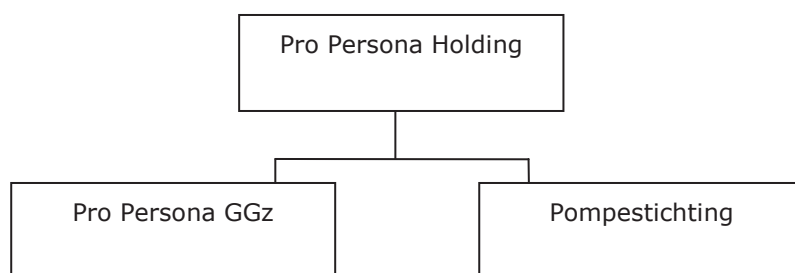
De kosten van gemeenschappelijke diensten en overhead dienen te leiden tot toegevoegde waarde voor de organisatie.

De Raad van Bestuur stelt in het interactieve proces van budgettering uiteindelijk de te behalen exploitatieresultaten, de investeringsruimte, en daarmee ook de afschrijvingen en de cashflow vast. Projectgroepen en directie kunnen voorstellen doen voor nieuwe activiteiten of het beëindigen van activiteiten. Beslissing hierover wordt genomen door de Raad van Bestuur.

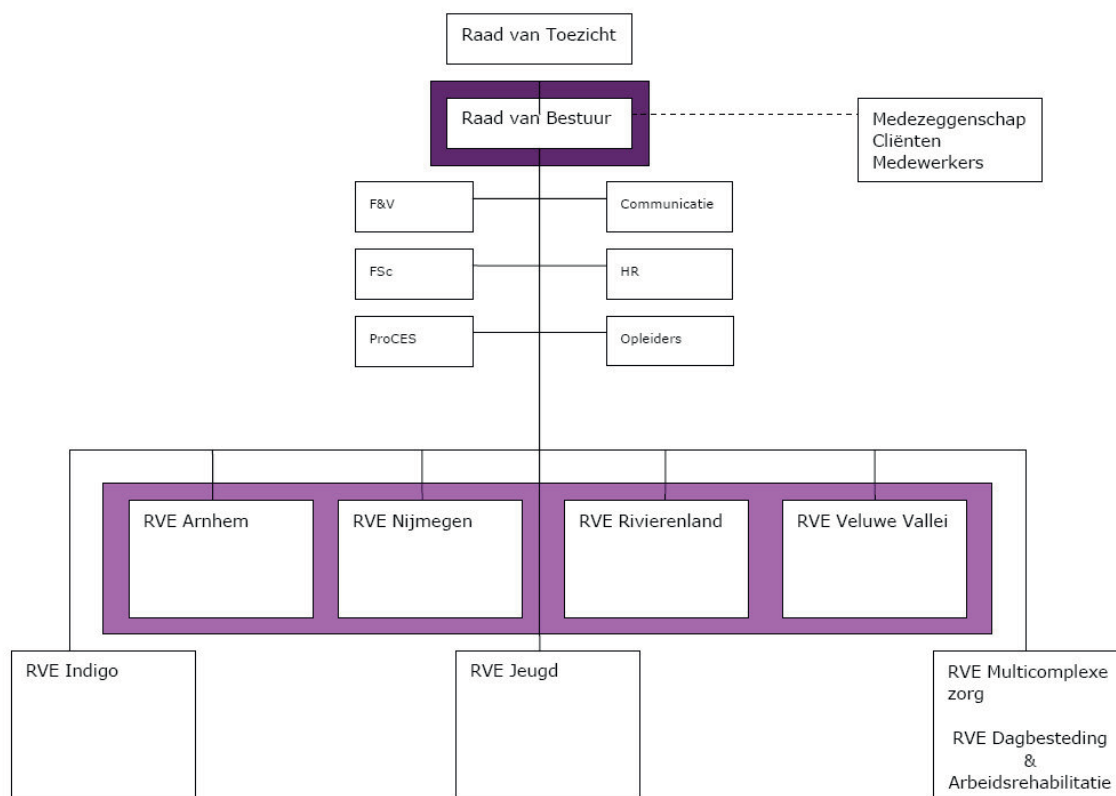
De Raad van Bestuur stelt jaarlijks per RVE tijdens de budgetteringscyclus het te behalen exploitatieresultaat vast, gegeven het te behalen resultaat van de Pro Persona groep als geheel. De exploitatieresultaten worden gebruikt ten behoeve van de Pro Persona GGz groep voor hetzij versterking van het eigen vermogen, voor het tijdelijk opvangen van tegenvallers van bepaalde RVE's of voor specifieke doelen in het kader van de meerjaren planning.

## Bijlage 1 Pro Persona Groep

De Pro Persona Groep bestaat uit:



## Bijlage 2 Organogram Pro Persona GGz



De zorgprogramma's in de lijn (omwille van de ruimte zijn niet alle zorgprogramma's in het schema opgenomen)

