

SOCIAALTHERAPIE ONDER LEIDING VAN EEN ONDERNEMER

Boudewijn Wilmar schetst hoe het Bronlaak, Overkempe en verwante kleinere zorgorganisaties voor volwassenen is vergaan, onder het nieuwe regiem van zorgondernemer Loek Winter, sinds het faillissement eind 2011 van de Zonnehuizen en de overname door zijn onderneming DeSeizoenen.

Toen Loek Winter gevraagd werd waarom hij juist in sociaaltherapeutische instituten was geïnteresseerd, antwoordde hij dat hij in de samenleving vier tendensen onderscheidt: individualisering, globalisering, digitalisering en spiritualiteit. Hij gaf aan dat hij spiritualiteit in onze instituten had waargenomen, dat hij op de desbetreffende tendens wilde aansluiten en dat hij daarmee zijn organisatie wilde onderscheiden van andere organisaties waar spiritualiteit niet wordt gevoeld. Hij vertelde er wel bij dat hij geen verstand had van antroposofie en dat hij ook niet kon aangeven waarin hij die spiritualiteit nu precies had aangetroffen. Hij ging af op zijn gevoel.

Zorg, ondernemen en antroposofie

De bijeenkomst waar Loek Winter zijn visie op de door hem overgenomen divisie volwassenenzorg van de failliete Zonnehuizen gaf, vond plaats in Overkempe in Olst. Overkempe is een van de sociaaltherapeutische instituten die inmiddels onderdeel zijn van de 'WW Zorg B.V.' van Loek Winter, bekend onder de naam DeSeizoenen. Hij stond daar voor een zeer kritische groep ouders, die een door de antroposofie geïnspireerd tehuis voor hun gehandicapte zonen en dochters hadden gekozen. Deze ouders hadden samen met de medewerkers een jaar vol woede en onzekerheid achter de rug en het laatste waaraan zij behoefte hadden was een avontuur met een zorgondernemer. Want wat waren zij bang voor de ondernemer die zorggelden zou afromen ten behoeve van zijn eigen dividend en die de organisatie zo snel mogelijk weer met grote winst zou verkopen. En natuurlijk zou er niets overblijven van de autonomie van Overkempe en al helemaal niets van de antroposofische identiteit...

Nu, ruim vier jaar later, is het moment gekomen om terug te kijken op het wel en wee van DeSeizoenen, waarvan behalve Overkempe, ook Bronlaak, Verdandi, De Corisberg, Elivagar en het Landgoed Gennep deel uitmaken. In hoeverre zijn de angsten realiteit geworden en heeft Loek Winter zich ontpopt als de meedogenloze ondernemer? Of blijkt ook nu dat een mens het meeste lijdt door het lijden dat hij vreest en dat het uiteindelijk reuze meevalt. Hoe is het DeSeizoenen sinds die gedenkwaardige avond in januari 2012 vergaan?

Problematiek van de gehandicaptenzorg

Loek Winter is begonnen met twee directeuren te benoemen, Philip Jan Flach en Peter Lensselink, die ervaring hadden opgedaan bij de reorganisaties van de failliete IJsselmeer Ziekenhuizen. Deze reorganisaties waren succesvol verlopen en de verwachting was dat wanneer je succesvol kan zijn in de curatieve zorg de problematiek van de gehandicaptenzorg nooit ingewikkeld kon zijn. Het valt de beide heren te prijzen dat zij zich snel

Het laatste waar ouders samen met de medewerkers behoefte aan hadden was een avontuur met een zorgondernemer

realiseerden dat het geen kwestie van moeilijker of makkelijker was, maar dat de processen in de gehandicaptenzorg totaal anders waren dan die in een ziekenhuisomgeving. De cliënten in de gehandicaptenzorg blijven in principe de rest van hun leven in 'hun' huis, terwijl een patiënt een ziekenhuis zo snel mogelijk moet verlaten. Deze verschillende processen zijn bepalend voor de wijze van financiering. Sterk vereenvoudigd kan worden gesteld dat in de gehandicaptenzorg wordt betaald voor de levenslange integrale zorg van een cliënt, terwijl in een ziekenhuis voor een verrichting (plus daarmee verband houdend verblijf) wordt betaald.

Bewaren van de antroposofische identiteit

De directeuren kregen twee opdrachten mee. Zij moesten ervoor zorgen dat de instituten zowel organisatorisch als financieel weer gezond werden en dat de identiteit bewaard bleef en daar waar nodig versterkt werd. Als gevolg van het faillissement moesten de medewerkers opnieuw solliciteren en vrijwel alle medewerkers die in de directe zorg werkten werden weer aangenomen. Dat lag anders voor de ondersteunende diensten. Alle ondersteunende functies werden onder de loep genomen, waaronder ook die van de therapeuten en de medische staf. Een functie moest echt noodzakelijk zijn, anders was er geen bestaansrecht meer. Het gevolg daarvan is dat DeSeizoenen op dit moment een totale overhead van 15% (alle niet direct zorggerelateerde kosten) kennen. In de tijd van de Zonnehuizen bedroegen voor wat betreft de overhead de schattingen ten minste 25%. Hoe het echt zat, heeft nooit iemand geweten! Ook financieel werd de broekriem flink aangetrokken. Er wordt kritisch gekeken naar wat wel en wat niet via de zorggelden wordt betaald. Dat heeft consequenties voor de bekostiging van het werken ('dagbesteding' in zorgterminologie), therapieën, medicaties, kunst en cultuur. Het heeft enige tijd geduurd voordat duidelijk werd hoe het financieel allemaal in elkaar zat – de 'geërfde' administratie was bepaald niet op orde... – maar op dit moment wordt samen met de vertegenwoordigers van de familieleden in de cliëntenraden constructief gekeken hoe het een en ander kan worden gefinancierd.

In hoeverre zijn de angsten realiteit geworden?

De tweede opdracht aan de directie betrof de (antroposofische) identiteit. Zoals gezegd kon Loek Winter niet verwoorden wat hem zo aantrok in de door hem gevoelde spiritualiteit. John Benjamin en ondergetekende hebben aangeboden de antroposofie en de sociaaltherapie in voor hem begrijpelijke taal op papier te zetten. Ons werd toen gevraagd om een visiedocument te schrijven, waarin wij moesten uitwerken wat wij bedoelen als wij het hebben over identiteit, over sociaaltherapie en over de antroposofische inspiratie. Het document is in een gecombineerde vergadering van commissarissen en directie vastgesteld



met de opdracht het in de organisatie 'uit te rollen'. Daarbij diende de notitie een raamwerk te vormen, die voor elke locatie apart uitgewerkt zou moeten worden.

Realiteit weerbarstige praktijk

Wanneer de situatie van dit moment vergeleken wordt met hoe het ten tijde van de Zonnehuizen ging, dan kan worden geconcludeerd dat het er veel zakelijker aan toegaat. Doordat de financiële rapportages kloppen, weet iedereen hoe de zaken ervoor staan en kunnen de keuzes beargumenteerd worden gemaakt. Dit was ten tijde van de Zonnehuizen wel anders, want het is nooit gelukt de fusie van de Zonnehuizen eerst met Bronlaak/Heimdal en later met de Bellisgroep organisatorisch, financieel en administratief op orde te krijgen.

De leiding van DeSeizoenen stimuleert onomwonden de antroposofische identiteit. Dit blijkt bijvoorbeeld uit het feit dat elementen uit het visiedocument een integraal onderdeel zijn van het jaarverslag en de ondernemingsplannen. Zowel in de Raad van Commissarissen van DeSeizoenen (twee leden hebben een achtergrond die sterk geworteld is in de antroposofie) als in de directie (Merlijn Trouw is een kleine twee jaar geleden aangesteld als de nieuwe algemeen directeur) is de antroposofie stevig verankerd.

Maar de praktische realisatie blijkt weerbarstig. Want hoe herkennen wij de antroposofische inspiratie in de praktijk van alle dag zoals in de uitwerking van het zorgplan? En waar moet het geld vandaan komen voor de opleidingen, de therapieën, de kunst en de cultuur? Het helpt natuurlijk niet dat de overheid jaarlijks met bezuinigingen komt en dat de zorgverzekeraars uitsluitend op financiën sturen, terwijl de kwaliteit van de zorg het uitgangspunt zou moeten zijn. Maar de wil is er beslist en er wordt voortdurend naar wegen gezocht om datgene te verwezenlijken wat Loek Winter destijds intuïtief voelde. ||

Boudewijn Wilmar was indertijd voorzitter van de Centrale Cliëntenraad van de Zonnehuizen en nu voorzitter van de Cliëntenraad van Overkempe en lid van de Centrale Cliëntenraad van DeSeizoenen.

