

Wanbeleid wordt Zonnehuizen fataal

Het lijkt Zonnehuizen voor de wind te gaan. Maar dan slaat de fusiekoorts toe. De antroposofische instelling gaat ten onder aan wanbeleid en vriendjespolitiek.

Door Dana Ploeger

Een spiritueel geïnspireerde en zeer professionele zorginstelling, weerbaar en trots en nieuwsgierig naar nieuwe ontwikkelingen." Bestuurder/arts Frans Broekhuizen windt in 2006 geen doekjes om de ambities van Zonnehuizen. "Als ik eerlijk ben, moet ik zeggen dat we daar niet zover vanaf staan op dit moment."

Zonnehuizen biedt in 2006 alleen nog kindzorg en onderwijs. Maar Broekhuizen ziet een lucratieve groeiemarkt in de AWBZ-zorg en de GGZ en kijkt actief om zich heen. Landelijke dekking is het streven. Wat volgt, is een groeisput zonder weerga. In 2006 is de jaaromzet 26 miljoen, in 2007 41 miljoen, in 2009 74 miljoen en in 2011 maar liefst 89 miljoen euro.

Met de stijgende inkomsten groeien ook de problemen. Eind 2011 barst de bom en ziet Zonnehuizen zich genoodzaakt om surseance van betaling aan te vragen. De zorg aan bewoners en cliënten gaat door, maar kent rond

Nieuwjaar wel een kritiek moment. Met minder bezetting, het faillissement en de onrust onder bewoners en medewerkers, spant het erom. "Als de zorg in het geding was geweest, had ik zelf de Inspectie voor de Gezondheidszorg gebeld", vertelt Charles Laurey, adviseur en interim-bestuurder.

Deplorabele toestand

Bij zijn aantreden in de zomer van 2011 treft Laurey de instelling in deplorabele toestand aan. Bestuursvoorzitter Frans Broekhuizen en de raad van toezicht zijn net de laan uit gestuurd. "Ik zag een organisatie die financieel, mentaal en qua managementinformatie totaal niet *in control* was. Managers wisten nauwelijks welke budgetten ze konden besteden. Het antroposofisch gedachtengoed was stevig verwaarloosd. Iedereen werkte op zijn eigen eilandje. Totaal niet doordrongen van de ernst van de situatie." Het tekort: een kleine acht miljoen op een jaarom-

zet van 89 miljoen euro. "Het kon bijna niet anders dan op een faillissement uitdraaien", zegt Hans de Goeij, oud-directeurgeneraal bij VWS en adviseur van de cliëntenraden, op de site van KansPlus. "De voordelen van de fusies werden niet geogst, het voormalige bestuur ging moeilijke beslissingen uit de weg en raakte misschien zelfs de verbinding met de werkelijkheid en de wettelijke vertegenwoordigers kwijt. Er was een totaal gebrek aan bescheidenheid, een gemis aan goede governance en doelmatige bedrijfsvoering."

2008 Fusiegolf

De wet van de grote getallen treedt bij Zonnehuizen voor het eerst in werking in 2008 bij de fusie met het Brabantse Bronlaak-Heimdal dat gehandicaptenzorg aan volwassenen levert. Bestuurder Yvon ten Brummelhuis vormt samen met Frans Broekhuizen de nieuwe raad van bestuur. Oud-medewerker



Foto: nieuwsblad De Maas Driehoek

De volwassenenzorg van Zonnehuizen gaat verder als DeSeizoenen, het nieuwe hoofdkantoor is gevestigd op locatie Bronlaak in Oploo

en OR-lid Bert Tulp van Bronlaak blikt terug: “Beide bestuurders hadden geen duidelijk idee bij deze fusie. Een grotere organisatie zou efficiënter zijn, maar een echt doel ontbrak. Het was voor iedereen onduidelijk wat de fusie zou opleveren en hoe de organisaties in elkaar zouden vloeien.”

Kort daarop volgt een voor velen onbegrijpelijke fusie met de Gelderse Bellius-groep. Deze antroposofische instelling kampt met achterstallig onderhoud, leegstand van bedden en is openlijk op zoek naar een redder. Zonnehuizen hapt toe. Zelf zegt Broekhuizen hierover in een OR-overleg: “Goede vrienden laat je niet in de steek.” Accountants van Price Waterhouse Coopers waarschuwen de toezichthouders voor grote problemen. Pim Blommaard van de Raphaëlstichting zegt hierover in Markant: “De fusies kwamen te snel op elkaar. De integratie van de diverse onderdelen is slecht gemanaged. Het was beter geweest als

dit louter bestuurlijke fusies waren geweest.” Adviseur Laurey beaamt dit: “Men heeft zich vertild aan een aantal fusies. Als je je huis drie keer in korte tijd verbouwt, moet je een tijdje rust nemen.”

2009

Ruzie in het bestuur

Binnen het bestuur begint het te schuren. Een machtsspel volgt. Yvonne ten Brummelhuis wordt door haar medewerkers getypeerd als de ‘Thatcher van Bronlaak’; zij duldt weinig tegenspraak. Frans Broekhuizen is spiritueel en integer, maar ook megalomaan en bazig. Hij omringt zich met vertrouwelingen die hem tot elke prijs steunen. Laurey: “Ik trof in 2011 een onveilige werksituatie. Veel medewerkers tastten in het duister over de te varen koers. Ze zagen dat het niet goed ging, maar durfden dat niet hardop te zeggen. Er was nauwelijks sprake van informatie-overdracht naar de top.”

De bestuursruzie escaleert en leidt tot het vertrek van Ten Brummelhuis. Ze krijgt 220.000 euro mee naar huis. In die tijd begint het stevige uitgavepatroon op te vallen. Nieuwe bussen, drie ton aan leaseauto's, een speciaal antroposofisch expertisecentrum en steeds meer managers. Tulp ziet in Oploo de overhead van 15 naar 25 procent stijgen. “We zijn altijd erg verwend geweest. Binnen de antroposofie was altijd wel privaat geld te vinden voor de financiële gaten. Wel vroegen we ons geregeld af hoe ze dat toch deden in Zeist. Alles kon daar, met name daar.” Uiteindelijk sluit Zonnehuizen 2009 af met een klein positief resultaat door het aanwenden van een aantal voorzieningen. Drie leden van de raad van toezicht ontvangen over dat jaar ieder 18.000 euro, voor het zorgvuldig wegsturen van de bestuurder. Charles Laurey: “Onbegrijpelijk dat aanvullende vergoedingen zijn uitbetaald aan de toezichthouders. Terwijl dat in →



‘Alles kon, daar in Zeist’



Yvon ten Brummelhuis vertrekt met 220.000 euro

Foto: nieuwsblad De Maas Driehoek

geen relatie staat tot het resultaat. Mijn raad van toezicht heeft hen gevraagd dat geld terug te storten. Dat is tot op heden nog niet gebeurd.”

2010

Vriendjespolitiek

Interessant in deze kwestie is de samenstelling van de raad van toezicht. Zo blijken enkele leden goede kennissen van Frans Broekhuizen. Een cruciale persoon is Adriaan Bekman, hij is penningmeester (1998-1992) en voorzitter (1992-2000) van de raad van toezicht van Zonnehuizen. Zijn opvolger is John Luijten. Bekman en Luijten werken al jaren samen, eerst bij het Nederland Pedagogisch Instituut (NPI) en later bij het Instituut voor Mens en Organisatie (IMO). Bekman en Broekhuizen kennen elkaar ook al jaren. Zij besturen bijvoorbeeld samen een organisatie die ‘horizontaal leiderschap’ promoot. Ook wordt Bekman geregeld gevraagd voor advies, zoals in 2009 over het vertrek van Ten Brummelhuis.

Wat er dan gebeurt, is op zijn minst curieus. De raad van toezicht krijgt in 2010 een nieuw lid: Jutta Hodapp. Ook zij werkt bij het IMO samen met Luijten en Bekman. Maar zij is tevens de levenspartner van Adriaan Bekman. Kort na haar komst blijkt de organisa-

tie rode cijfers te schrijven. De zorgproductie wordt niet gehaald, er werken veel te veel leidinggevenden en er is geen inzicht in de financiën. Managers geven in vergaderingen aan dat ze niet weten welk budget ze precies hebben. Ook de OR vraagt tot vervelends toe om inzage in de cijfers. Grote tekorten doemen op, waarover de raad van toezicht wordt geïnformeerd. Broekhuizen erkent de financiële problemen, maar zegt nog genoeg lichtpuntjes te zien. Al die tijd zijn de toezichthouders muistil. Broekhuizen vertrekt pas een half jaar later, als de financiers geen fiducie meer hebben in een goede afloop. Als Broekhuizen de laan wordt uitgestuurd, wijzen de toezichthouders Jutta Hodapp aan als interim-bestuurder. Pure vriendjespolitiek, vertellen betrokkenen. “Dat was een zuiver voorbeeld van handjeklap”, zegt Tulp. De OR steekt onder luid protest van enkele toezichthouders een stokje voor de benoeming. Op 18 mei 2011 vertrekken de voltallige raad van toezicht en Jutta Hodapp. Betrokken toezichthouders willen niet reageren.

Medio 2011

In de verkoop

Inmiddels is het juni 2011 en komt interim-bestuurder Charles Laurey in beeld. Hij bekijkt de boeken en schrikt

van het totale gebrek aan cijferinzicht. “Na de eerste inventarisatie ben ik navraag gaan doen over de uitgaven. Ik vind het van modern bestuur getuigen om eerst voorgangers en toezichthouders om deze informatie te vragen. Toen dat niet lukte op morele gronden, heb ik de formele juridische weg gekozen. Ik vond dat nodig om mijn grote verontwaardiging over het gevoerde beleid tot uiting te brengen.”

Al snel vinden eerste gesprekken plaats met overnamekandidaten. Allereerst met de Lievegoed Zorggroep en de Parnassia Bavo Groep. Later met Loek Winter en Rentray. Met die laatste twee partijen lijkt het te lukken, maar het verkregen bankkrediet loopt af en er komt geen vervolg of garantstelling.

December 2011

Faillissement

Dan wordt in november surseance van betaling aangevraagd en eind december het faillissement uitgesproken. Al die tijd oefent de cliëntenraad veel druk uit. Adviseur De Goeij: “De cliëntenraad heeft steeds heel constructief en snel gereageerd en heeft ook ongevraagd advies gegeven. De adviezen waren consistent, deden ertoe en hebben grote invloed gehad.” Behalve de cliënten roeren ook medewerkers en bonden zich. Het commit-



Foto: nieuwsblad De Maas Driehoek

Overleg tussen Charles Laurey, links, en Loek Winter



Foto: nieuwsblad De Maas Driehoek

De rust keert terug in Brabant

ment is groot, al die maanden heeft het personeel deels onbetaald doorge- werkt.

De teleurstelling over het faillissement overheerst deze dagen. Allereerst omdat er 430 ontslagen vallen en de gespaarde overuren weg zijn. Maar ook het spaar- en kleedgeld van cliënten lijkt in rook op te gaan. De grootste schuldeisers krijgen geld, maar cliënten en kleine schuldeisers trekken aan het kortste eind.

Zonnehuizen is de eerste grote landelijke zorgorganisatie die in de problemen komt, waar de overheid toekijkt. Eerder verkeerde bijvoorbeeld Meavita in zwaar weer, maar toen konden dankzij de bemoeienis van VWS de verschillende bedrijfsonderdelen een snelle doorstart maken.

Het miljoenengat van Zonnehuizen wordt niet gedicht. Deze beslissing wordt gezien als stevig statement naar andere zorginstellingen. “De houding van de overheid is begrijpelijk in het huidige politieke klimaat”, vindt Laurey. “Maar maatschappelijk vind ik het deze moeilijk te verteren. De oorzaak van deze misère ligt uiteraard bij falende bestuurders en toezichhouders. Maar we hebben het over zorg en onderwijs, over gehandicapten die aan ons zijn toevertrouwd. Je laat de brandweer toch ook niet failliet gaan?

Ik vind het spijtig dat er geen andere oplossing was. We moesten het in de markt oplossen. Terwijl we met een achtergestelde lening of garantiestelling van een publieke en/of private organisatie het faillissement wellicht hadden kunnen voorkomen.” Staatssecretaris Veldhuijzen van Zanten van VWS schrijft de kamer in antwoord op de vraag of de overheid het faillissement had kunnen voorkomen: “Hierover is het kabinet duidelijk. Het voortbestaan van de instelling is de verantwoordelijkheid van de raad van bestuur en raad van toezicht. Dat ik het voor de cliënten en medewerkers heel naar vind dat Zonnehuizen failliet is gegaan, moge duidelijk zijn.”

2012

Nieuwe start

Twee weken na Veldhuijzen van Zantens signaal zijn de onderhandelingen met de curator afgerond en nemen zorgondernemer Loek Winter en jeugdzorgorganisatie LSG/Rentray respectievelijk de volwassenen- en jeugdzorg over.

De meeste medewerkers waarderen de inzet van Laurey, maar sommigen zetten vraagtekens bij de afloop. Ze vermoeden dat het faillissement een vooropgezet plan was.

“Alle ontwikkelingen volgden elkaar

wel erg snel en logisch op”, zegt een oud-medewerker. Een ontslagen groepsleider noemt de afronding met Winter en Rentray “één grote truc”. Volgens Laurey is dat onzin. “Deze veronderstelling klopt niet. Er is een objectieve biedingsprocedure geweest met zeker meer dan acht inschrijvingen.”

Het vertrouwen in Loek Winter is voorzichtig positief. De keuze voor de naam DeSeizoenen valt in goede aarde. De nieuwe naam, een suggestie van de cliëntenraad, zinspeelt op het gedachtegoed van Rudolf Steiner waarin de invloed van seizoenen op de mens een rol speelt.

De Goeij: “Winter heeft zonder problemen de vijf kernwaarden van antroposofische zorg overgenomen die door de cliëntenraad zijn vastgesteld. Hij heeft goed geluisterd naar de gerechtvaardigde verlangens en wensen van de cliëntvertegenwoordigers. Dat heeft ons veel vertrouwen gegeven.”

Tulp: “Die naam geeft aan dat Winter hart heeft voor onze aanpak. Hij bekijkt het uiteraard puur bedrijfsmatig en is met name geïnteresseerd in het vastgoed. Toch geloof ik niet dat de identiteit verdwijnt. Ons antroposofische hart blijft kloppen. Medewerkers leven en werken vanuit die overtuiging. Dat saneer je er niet zomaar uit.”