

Verlag bijeenkomst

Doorstart na faillissement

Stichting Zonnehuizen



Datum: 8 maart 2012

Locatie: Goed Werk Hub, Den Haag

Stichting Zonnehuizen is een grote zorginstelling die zorg levert aan kinderen en volwassenen. De organisatie werkt vanuit een antroposofische inspiratie. Zonnehuizen beheert zes huizen voor volwassenen en veertien kinder- en jeugdinstanties door heel Nederland, alsmede een polikliniek voor onderzoek en behandeling. De instelling biedt ook dagbehandeling, zorg aan huis en onderwijs.

In 2011 werd duidelijk dat de stichting enorme schulden had, veroorzaakt door fouten van het bestuur.

Charles Laurey is aangesteld als interim-bestuurder om orde op zaken te stellen. Hij heeft vergeefs pogingen gedaan om de organisatie weer gezond te maken. In december 2011 is de stichting failliet verklaard. 2300 personeelsleden zijn ontslagen.

Loek Winter en zorginstelling LSG-Rentray hebben inmiddels de zorgactiviteiten overgenomen in een doorstart, waarbij ongeveer een vierhonderdtal van de medewerkers geen contractvernieuwing is aangeboden. Stichting Zonnehuizen is ontstaan uit een aantal fusies in 2003 en 2009 en werd bestuurd volgens het Raad van Toezicht-model, waarbij het dagelijkse bestuur wordt gevormd door een Raad van Bestuur waarop de Raad van Toezicht controle uitvoert. Medezeggenschap bestaat uit cliëntenraden, ondernemingsraad en medezeggenschapsraad.



De centrale vraag van deze bijeenkomst was: Wat kunnen wij leren?

Op donderdag 8 maart 2012 was de Goed Werk Hub gewijd aan de doorstart na het faillissement van Stichting Zonnehuizen. Uitgenodigd was interim-bestuurder Charles Laurey om te komen spreken over het failliet van de stichting. Er hangt een sfeer van verwachting onder de circa veertig deelnemers. Onder hen bevinden zich o.a. voormalige medewerkers van Zonnehuizen, leden van de Ondernemingsraad, vakbondsvertegenwoordigers en medewerkers van andere zorginstellingen en zorgcentra.

Charles Laurey opent de bijeenkomst waarin de vraag centraal staat: Wat kunnen wij leren?

Hij zegt dat hij een faillissement nooit gewild heeft, dat hij de doorstart nooit gewild heeft en dat hij in die zin ook “nooit wat had willen leren”. Hij heeft als bestuurder bij de zorginstellingen Vierstroom en Meavita veel ervaring opgedaan met organisaties met een dreigend bankroet door wanbeleid en die moesten worden geherstructureerd om te kunnen doorgaan.

Het faillissement van Maevita noemt hij een “politiek” faillissement, aangezien de overheid duidelijk een signaal wilde afgeven dat grote, doorgefuseerde organisaties bij falen niet hoeven te rekenen op steun.

Gegeven Laurey’s ervaringen, was het niet verwonderlijk dat hij voor Zonnehuizen werd benaderd. Vanaf juni 2011 is hij intensief betrokken bij de organisatie, tot op de dag van vandaag. Zo heeft hij bijvoorbeeld binnenkort een bijeenkomst met de vakbonden en de Ondernemingsraad waarin hij verder zal ingaan op de vraag waarom het allemaal zo is gegaan.

Wat trof Laurey aan bij Stichting Zonnehuizen?

Toen Laurey het roer van Stichting Zonnehuizen overnam, trof hij een organisatie aan die in verwarring was. Stichting Zonnehuizen had inmiddels fusie op fusie meegemaakt. Daarbij werden schaalvoordelen niet goed gebruikt.

Schaalvoordelen uit een fusie ontstaan normaliter door de ondersteunende diensten samen te voegen waardoor er een efficiëntieslag gemaakt kan worden.

In juni 2011 dacht de organisatie een verlies te hebben geleden van acht miljoen euro over het jaar 2010. Concreet zou dat inhouden dat er 230 fte banen zouden moeten verdwijnen om de organisatie weer in de zwarte cijfers te krijgen. De organisatie was niet *in control*, er was geen inzicht in cijfers.

Het gevolg daarvan was dat niemand zich verantwoordelijk voelde. Aan het begin van Laurey’s aanstelling leed de instelling soms wel gemiddeld een ton verlies per week. En dan gaat het heel hard.



Voldoet het huidige zorgstelsel nog wel aan onze wensen?

Zonnehuizen had een *unique selling point*: het antroposofische gedachtegoed. Medewerkers hebben een gezamenlijke ideologie die instaat voor betrokkenheid bij de organisatie. Ook Laurey werd oprecht gegrepen door de antroposofie. “We kunnen niet zo verder”, deelde Laurey mee en ging op zoek naar partijen die hem konden steunen bij het zoeken naar oplossingen. Belangrijk daarbij was een positieve boodschap mee te geven aan de werknemers: we gaan niet failliet, we gaan verder! Laurey merkte dat de medewerkers erg ongerust waren geworden door de handelwijzen van het voormalige bestuur en de directie. Door gebruik te maken van zijn persoonlijke charisma en open en transparant te communiceren, trachtte hij de organisatie weer beter te maken.

Er waren drie fasen te onderscheiden.

Fase 1 een saneringsplan maken en proberen de organisatie weer gezond te maken.

Fase 2 surséance van betaling aanvragen tot en met het daadwerkelijke faillissement.

Fase 3 doorstarten.

De partijen waren: cliënten, bewoners, pupillen en hun cliëntenraden, medewerkers verenigd in vakbonden, vijf grote zorgkantoren en de verzekeraars, banken en het Waarborgfonds, politici, beheerders/eigenaren van onroerend goed.

Tenslotte waren er nog de media die veel aandacht hebben besteed aan Zonnehuizen.

Het saneringsplan: vertrouwen op de krachten in de organisatie

Laurey geloofde in de eigen kracht van de organisatie. De medewerkers waren een bijzondere parel. Zij moesten afzien van een vergoeding voor overwerk, maar bleven toch doorwerken. Het antroposofisch gedachtegoed was een stevige basis van idealen van de professionals, die al jaren werkten bij Zonnehuizen. Bovendien bezat Zonnehuizen zo'n tachtig tot negentig miljoen euro aan onroerend goed, een belangrijke bron van financiering voor eventueel herstel van de organisatie.

In de zoektocht naar een mogelijke oplossing, kwam Laurey in aanraking met de Lievegoed Zorggroep/Parnassia Bavo Groep. De Lievegoed Zorggroep werkt ook op antroposofische basis en zou dit deel dus kunnen waarborgen.

De vele panden die Zonnehuizen rijk was, zou het financiële deel van de reorganisatie kunnen garanderen. Toch vonden de banken dat er te weinig “draagkracht” was om de organisatie te redden, waardoor dit plan niet doorging. Door de crisis op de huizenmarkt bleek de waarde van de panden niet exact en objectief vast te stellen. Ook al omdat er sprake was van achterstallig onderhoud.



Binnen de organisatie waren er twee totaal verschillende werelden aanwezig

Vervolgens kwam Laurey in contact met Loek Winter, zorgondernemer en met zijn MC|Group onder meer bekend van zijn reddingsplan voor de IJsselmeerziekenhuizen in 2008. Hij wilde graag verder met Zonnehuizen, bij voorkeur zonder een faillissement. Maar, het ondernemerschap van Loek Winter en de antroposofie leken op gespannen voet met elkaar te staan. In de praktijk vonden die twee werelden elkaar evenwel zeer snel. Laurey koos ervoor om aan te sturen op een publiek-private samenwerking.

Terwijl hij probeerde de financiering van het saneringsplan rond te krijgen, stuitte Laurey op flink wat weerstand. Het idee was om 2,5 miljoen euro op te halen bij de medewerkers. Hen werd gevraagd vrijwillig afstand te doen van te declareren kosten en overuren, vakantiegelden en vrije dagen. Loek Winter wilde wel investeren. Daarnaast waren er ook financiële toezeggingen uit antroposofische kringen. Kortom, het saneringsplan leek gereed. Maar, de effecten van het verzoek aan de medewerkers af te zien van betalingen, had Laurey ernstig onderschat. Het geld kreeg hij niet bijeen. Bovendien was er flink wat commotie ontstaan over deze actie. Vervolgens werd surséance aangevraagd.

Laurey is van mening dat het werk van de Raad van Toezicht eigenlijk onmogelijk is in een organisatie die vlak voor een surséance/faillissement staat. Er gebeurt zoveel dat je als toezichthouder de veranderingen onmogelijk kunt bijhouden. De turbulentie is daarvoor simpelweg te groot. De rol van de vakbonden is ook groot geweest. Zij hebben Laurey tijd gegeven om orde op zaken te stellen, hoewel zij al eerder hadden kunnen aangeven dat hun geduld op was en dat zij zouden overgaan tot actie. Maar, acties in zorginstellingen zijn over het algemeen erg vriendelijk, omdat de zorg gecontinueerd moet worden. Personeel is namelijk in de regel heel solidair met de cliënten. Maar wat nu? Ondanks de surséance, moest de zorg wel doorgaan. Dat is wettelijk verplicht en de Inspectie ziet daarop toe. Volgens Laurey is het heel belangrijk om ondanks alles te blijven uitstralen dat de



Wanneer kun je als Ondernemingsraad met de vuist op tafel slaan?

plannen gaan lukken.

De bewindvoerder laat een *bidboek**) opstellen, waarbij zijn uitgangspunt was de organisatie integraal te laten overnemen. Opknippen van de organisatie was absoluut onwenselijk. In eerste instantie waren er meer dan dertig, zeer uiteenlopende partijen die interesse hadden in een overname. Daarbij hoorde bijvoorbeeld zelfs een buitenlandse partij die een zeer substantieel bedrag bood om de hele organisatie over te nemen.

Het systeem voldoet niet meer

Wanneer Zonnehuizen in aanraking komt met uitkeringsinstantie UWV, opent zich een wereld van bureaucratie, aldus Laurey: “Daar zit je niet op te wachten”.

Bovendien is de wet- en regelgeving niet ingesteld op een faillissement van dit type organisatie. Bij het Ministerie van Volksgezondheid hoef je ook niet aan te kloppen. Zij hebben de marktwerking geïntroduceerd en geven geen gehoor.

Laurey: “Organisaties moeten het zelf uitzoeken”. De oorzaak van de problemen ligt bij de Zonnehuizen zelf, dus los het ook zelf maar op. Bovendien ontstaat de bizarre situatie dat de panden van de zorginstelling geveild zouden moeten worden en leeg worden opgeleverd.

Maar hoe kan dat, als er mensen in de gebouwen wonen die daar soms hun hele leven lang zorg hebben gekregen?

De situatie is nu zo dat de onroerende goederen van Zonnehuizen onderdeel uitmaken van het faillissement, en dat een groot deel van het personeel met de zorgactiviteiten is overgenomen door Loek Winter en LSG-Rentray, een particuliere justitiële inrichting voor behandeling en opvang van jeugd met ernstige gedragsproblemen.

Volgens Laurey is er veel te leren van het faillissement van Zonnehuizen. *Ten eerste* schiet de regelgeving tekort. Er is geen goede wet- en regelgeving voor zorginstellingen waar mensen wonen die in een faillissement dreigen te raken. *Ten tweede* noemt Laurey de schrijnende afwezigheid van de overheid. Het

ministerie heeft marktwerking in de zorg ingevoerd, en neemt weinig verantwoordelijkheid.

Ten derde zou extra toezicht van de Inspectie gewenst zijn geweest. Wanneer een zorginstelling surséance aanvraagt, zou deze per definitie onder streng toezicht gesteld moeten worden.

Surséance heeft grote gevolgen voor de continuïteit en de kwaliteit van de zorgverlening aan cliënten. Bovendien zouden banken direct veel creatiever met de organisatie moeten omgaan, het gaat immers om maatschappelijk kapitaal. Ook zij zouden een grotere betrokkenheid moeten laten zien en hun verantwoordelijkheid nemen.

Laurey vindt dat zorginstellingen als Zonnehuizen nooit failliet zouden mogen gaan, net als dat de brandweer niet failliet kan gaan.

Daarnaast moet het belang van de media niet worden onderschat. Soms zijn de media cruciaal voor de uitwerking van een actie. Volgens Laurey is hij wat dat betreft op sommige punten ernstig onderuit gegaan.

Zorg bovendien bij het opstellen van een saneringsplan voor een goede financieringsstructuur. Investerings die in de organisatie worden gedaan, moeten uiteindelijk ook terugverdiend worden.

Als laatste les geeft Laurey aan dat het bijzonder moeilijk is geweest om het faillissement aan te vragen in de decembermaand. Het is zeer pijnlijk geweest om medewerkers, die zich onbegrensd hebben ingezet voor de organisatie, juist in deze maand hun salaris te moeten ontnemen.

Wat dienen we ons verder te realiseren?

Na een korte koffiepauze zetten we de bijeenkomst voort in een groepsgesprek. Uit de zaal komt de vraag hoe Laurey is omgegaan met de boosheid van de medewerkers?

Hij antwoordt dat hij zich opgesteld heeft als bestuurder. Het heeft volgens hem geen enkele zin om te ontkennen dat je eigenlijk niet echt bij de professionals hoort. Je levert op een andere, afstandelijke wijze een bijdrage aan het primair proces en komt daarbij tot andere afwegingen. Erken dit verschil, wees daar eerlijk over. Vertel vervolgens telkens waar je mee bezig bent. Vertel waarom je dingen doet. Geef medewerkers ook de ruimte voor hun boosheid.

Iemand uit de zaal vertelt dat Laurey elke week een soort blog schreef, maar dat dit bij de medewerkers nooit goed aan kwam. Zij waren vooral druk met het reilen en zeilen op de werkvloer. Hun werk was het belangrijkste, zij hadden het gevoel toch weinig invloed te kunnen uitoefenen op de toekomst van hun organisatie.

Maar waarom hadden de banken eigenlijk wel vertrouwen in Loek Winter en gingen zij niet in op andere saneringsplannen?

Volgens Laurey heeft dat puur te maken met het imago van Winter. Hij staat bekend als een zorgondernemer en heeft al enkele organisaties uit de rode cijfers geholpen. Private ondernemers worden in hun hart geraakt, wanneer het slecht gaat met hun zaak, zij voelen de pijn. Dat is iets anders dan wanneer een publieke organisatie slecht draait. Niet minder erg, maar wel anders: “Daar hebben we het als publieke sector ook wel naar gemaakt. We moeten wel op zoek gaan naar publiek-private samenwerking omdat de overheid het geld niet meer levert. Een goed evenwicht van financiering en vertrouwen is dan belangrijk”.

Een medewerker van Zonnehuizen vertelt dat er binnen de organisatie twee totaal



Mensen van andere zorginstellingen kwamen ook luisteren naar het verhaal van Zonnehuizen. Links: Lies Rutten van Buurtzorg Nederland, rechts: Marianne van Waling-Huijsen van Met waarden helen.

verschillende werelden aanwezig waren. De vraag of je wel of geen zorg levert is helemaal geen punt voor professionals. In de tijd voor het faillissement is het personeel overvraagd; er mochten geen uitzendkrachten worden ingezet en er werden veel dubbele diensten gedraaid zonder dat daar een vergoeding tegenover stond. Maar de zorg moest doorgaan! Bovendien zijn er naast de zorgtaken ook onderwijstaken in de Zonnehuizen.

Vanuit het bestuur kwam de garantie dat er geen handen aan het bed zouden verdwijnen. De vakbond wilde zich hier hard voor maken.

Uiteindelijk verdwenen er toch heel veel banen. En wat zegt de bestuurder dan? “We moeten toch een goede partij op de markt blijven”.

Volgens de vakbond is actievoeren erg lastig is. Wanneer de bond acties voorbereidt, erkent men impliciet de onrust binnen de organisatie.

Personeelsleden zullen dan eerder geneigd zijn elders te gaan solliciteren, omdat de toekomst van hun baan onzeker is. Zo verdwijnen kwaliteit, kennis en vaardigheden van de medewerkers uit de organisatie. Actievoeren heeft daarom een negatieve invloed op het personeelsaanbod na de doorstart van Winter.

Bovendien mogen cliënten nooit de dupe worden van de acties. Je kunt dus eigenlijk alleen vriendelijke acties voeren.

Laurey verwerpt het zich afzijdig houden van de overheid. Het Ministerie van Volksgezondheid was op grote afstand^{1**}).

De overheid heeft volgens Laurey gebruik gemaakt van het feit dat de professionals op de werkvloer toch wel zouden blijven doorwerken, wat er ook gebeurt. Je werkt immers met mensen die je niet kunt laten stikken. Professionals en vakbondsleden onderschrijven deze houding.

“Hoewel het pijnlijk is om toe te geven, had er achteraf gezien meer toezicht moeten zijn op Zonnehuizen”, aldus Laurey. De twee verschillende werelden worden nogmaals geïllustreerd aan de hand van het voorbeeld dat een lid van de Ondernemingsraad geeft. Ondanks dat de OR aan de bel trok, haar visie formuleerde en naar de voormalig bestuurder stapte, was de bestuurder niet in

staat hiermee om te gaan en het managementteam in te lichten.

De OR heeft op diverse momenten aangegeven dat er een andere koers gevaren moest worden met Zonnehuizen. Maar daar werd geen gehoor aan gegeven door de bestuurder.

De OR werd buitenspel gezet en dat kan ook gezien haar adviesfunctie.

Bestuurders hebben bovendien een enorme informatievoorsprong, daar kan de OR niet tegenop.

Bovendien waren de cliëntenraden en medezeggenschapsraden verzwakt door de vele fusies die hadden plaatsgevonden. Wanneer bestuurders vervolgens een groep 'ja-knikkers' om zich heen vormen, dan hebben OR's en cliëntenraden geen enkele invloed meer.

Laurey vertelt dat toen hij aan het roer kwam, hij meteen een crisisteam heeft gevormd en de OR bij het traject betrokken.

Dat is ook de rol die een OR moet hebben. Maar, de OR wordt daarmee wel medeverantwoordelijk voor de besluitvorming. Dat is onwenselijk.

Maar waarom heeft de OR dan geen verdere acties ondernomen? Dat heeft te maken met een dubbel gevoel van OR-leden. Enerzijds is er toch ook een loyaliteitsgevoel naar de bestuurder. Je hoopt samen dat er nog wat van te maken is. Je wilt de bestuurder ook wel echt de ruimte en de tijd geven om zijn plannen uit te voeren. Anderzijds zie je ook veel dingen fout gaan. Maar wanneer kun je dan als OR met je vuist op tafel slaan? Op die vraag komt geen duidelijk antwoord. Opvallend is dat er eigenlijk nauwelijks actie is ondernomen en dat het proces zich erg traag heeft voltrokken.

Er is niet altijd gecommuniceerd toen de organisatie uiteindelijk failliet ging. Een medewerkster vertelt over de onzekerheid die er volgde op de werkvloer. Zou ze haar werk behouden of werd ze ontslagen? Toen ze niets van haar manager hoorde, heeft ze hem zelf gebeld en kreeg ze te horen: "O ja, jullie hadden we ook nog moeten bellen". Haar contract werd niet vernieuwd. Ze vraagt zich af waarom er zo willekeurig contracten zijn verlengd, zonder daarbij te kijken naar wat er nodig is op de werkvloer.

Op het niveau van de werkvloer heeft men selectief mensen een nieuw contract gegeven. Volgens haar is er veel te weinig gekeken naar de kwaliteit op de werkvloer en wie wat zou kunnen bijdragen aan Zonnehuizen als nieuwe organisatie.

Worden de middelen nog wel op de juiste manier besteed?

De termen moreel verantwoord en persoonlijke betrokken zijn naar de mening van aanwezig personeel niet van toepassing op de oude bestuurder. Men vindt dat er hier echt sprake is van mismanagement.

Vanuit de zaal wordt er geopperd of we het voormalig bestuur niet zouden moeten vervolgen?

Laurey geeft aan dat dat niet wenselijk lijkt. Hij is van mening dat de bestuurder zijn uiterste best heeft gedaan maar uiteindelijk wel heeft gefaald. Een faillissement wil niemand, want daar wordt niemand beter van.

Bovendien hangt er iets in de lucht dat zich laat omschrijven als: "Waar was jij toen het gebeurde?" Er is een soort gezamenlijke verantwoordelijkheid. Het hele systeem, de hele organisatie van Zonnehuizen heeft niet goed gewerkt.

We moeten ons daarom buigen over dit systeem.

Voldoet de structuur van het huidige zorgstelsel nog wel aan onze wensen? Immers, wanneer signalen als “het gaat hier niet goed” niet meer doorkomen bij de organisatie, waar gaat het dan fout?

En worden de middelen nog wel op de juiste manier besteed? Tijdens het proces van faillissement word je als professional volledig op jezelf teruggeworpen. Je kan alleen terugvallen op je eigen integriteitsgevoel.

Laurey sluit het gesprek af met de suggestie om bestuurders van dit soort instellingen voor maximaal vier jaar te benoemen. Het is een volstrekt achterhaalde gedachte om mensen als het ware voor het leven te benoemen. Vooral in organisaties waarbij zoveel belangen op het spel staan. Na vier jaar kan men dan evalueren hoe de bestuurder functioneert, waarmee de vanzelfsprekendheid verdwijnt. Bovendien moet men sneller besluiten, vooral wanneer surséance wordt aangevraagd. Besluitvorming gaat in de praktijk enorm traag. We moeten daarom op zoek gaan naar een systeem dat sneller kan ingrijpen in de situatie.

Noten

^{*)} Het ministerie van VWS is niet ingegaan op onze uitnodiging voor deze bijeenkomst en wilde geen commentaar geven. Wij nodigen het ministerie alsnog van harte uit om over dit onderwerp in gesprek te gaan.

^{**)} Een bidboek is een schriftelijk overzicht van wat men te bieden heeft.

Verslag geschreven door Wouter ten Have

Redactie, vormgeving en foto's: A. Gabrielli

www.beroepseer.nl