

TERTIO

Geloofwaardig

Christelijk opinieweekblad / 28 februari 2018 / nr. 942 / €2,50
19de jaargang / P 007198 / Afgiftekantoor Antwerpen X

7-10

Commerciële rusthuizen verdienen beter

Het cliché wil dat winstgedreven woonzorgcentra duur zijn en desondanks slechte kwaliteit leveren omdat ze besparen op zorg. Om te weten hoe rusthuizen winst kunnen maken, onderzocht *Tertio* de financieringsmechanismen in de sector en vond er een speelveld met verschillende regels voor openbare, non-profit en for-profit voorzieningen. Het cliché blijkt niet houdbaar.



© KORIAN

4-5

Kardinaal Robert Sarah
“Wees geen lauwe gelovigen”

11

Tien jaar Kosovo
Teleurstelling overheerst

13

Dichteres Miriam Van Hee
Geraakt door de Russische en Slavische ziel

14-15

Thierry de Montbrial
Religie betekenisvol voor geopolitiek

TEKSTEN: FREDERIQUE VANNEUVILLE / Berichten in de media over de residentiële ouderenzorg zijn zelden opwekkend: tekort aan personeel, eenzame bewoners, onbetaalbare dagprijzen. De vergrijzing maakt de sector tegelijk aantrekkelijk voor investeerders. Maar gaan zorg en commercialisering überhaupt samen? Wat is de ondergrens voor de kwaliteit van zorg? En wat is de bovengrens voor winstmaximalisatie? Een veelbesproken Pano-reportage waarin een reporter als vrijwilliger undercover ging, toonde schrijnende toestanden in commerciële woonzorgcentra die bewoners zonder verpinken gepeperde facturen sturen voor ondermaatse zorg. Is dat beeld representatief voor alle winstgedreven actoren in deze markt? Gaan zij fundamenteel anders te werk dan hun collega's in de openbare en non-profit woonzorgcentra? Terto ging op zoek naar de feiten en vond de nuances achter het cliché.



© R.R

Financiering woonzorgcentra voor dummmies

De overheid hanteert min of meer identieke regels en normen voor de subsidiëring van openbare, non-profit en for-profit woonzorgcentra. Enig inzicht in die complexe regelgeving is noodzakelijk om de winstmechanismen in de commerciële residentiële ouderenzorg te doorgronden. Een spoedcursus elementaire beginselen.

Management betekent in de sector van de residentiële ouderenzorg een kundig in balans houden van een samenspel van factoren die rechtstreeks en minutieus op elkaar en op de toekomstige financiering van de voorziening ingrijpen. In die constellatie moet de directie van een woonzorgcentrum (wzc) huisvesting en zorg organiseren en als een goede huisvader enerzijds waken over de nodige inkomsten en anderzijds de uitgaven binnen redelijke perken houden.

Zorg

De belangrijkste inkomstenstroom is het zogenoemde instellingsforfait dat de overheid jaarlijks aan de voorziening toekent, of het nu gaat om een openbaar (OCMW), non-profit (vzw) of for-profit (commercieel) wzc. Dat forfait is bestemd voor de zorgverstrekking, lees hier vooral: de lonen van het zorgpersoneel dat instaat voor de zorg aan bed. Voor de berekening van dat forfait maakt de overheid een inschatting van de reële zorgkosten op basis van rapportering van gegevens over de loonkosten van het zorgpersoneel en de zorgafhankelijkheid van de bewoners gedurende een voorafgaande referentieperiode van 12 maanden. Zo zijn de middelen voor 2018 berekend op basis van gegevens over de periode van 1 juli 2016 tot en met 30 juni 2017.

“Helaas volstaan subsidies vaak niet.”

Cruciaal punt in dat alles: je kan als voorziening niet zomaar kiezen hoeveel en welk zorgpersoneel je aanwerft. De overheid werkt met uniforme personeelsnormen voor verpleegkundigen, zorgkundigen, kine-ergo-therapeuten en personeel voor reactivering. Ze vertrekt daarvoor van de KATZ-schaal, een systeem dat de zorgafhankelijkheid van de bewoners objectieveert. Zeer

		Openbaar	Non-profit	For-profit	Totaal
Aantal woonzorgcentra in Vlaanderen <small>(cijfers RIZIV op 15/1/18)</small>		198	417	166	783
Aantal woongelegenheden <small>(cijfers RIZIV op 15/1/18)</small>		25.183	43.437	13.727	82.347
Dagprijs voor alle kamertypes <small>(cijfers Vlaams Agentschap Zorg & Gezondheid, meting 2017)</small>	Gemiddeld	€ 53,67	€ 54,77	€ 61,96	€ 56,30
	Hoogste gemiddelde volgens provincies	€ 59,13 Antwerpen	€ 57,33 Antwerpen	€ 69,02 West-Vlaanderen	-
Gemiddelde personeelskost per bewoner per dag <small>(cijfers SWVG-rapport 31 van 2015, boekjaar 2012)</small>		€ 91,30	€ 94,70	€ 73,70	€ 90,70
Gemiddelde winst per bewoner per dag <small>(cijfers SWVG-rapport 31 van 2015, boekjaar 2012)</small>		- € 12,90	€ 4,60	€ 0,90	-

kort samengevat komt het erop neer dat wzc's er belang bij hebben vooral bewoners te huisvesten met een hoge zorgafhankelijkheid, tenminste als zij kunnen worden opgenomen in een als RVT (Rust- en Verzorgingstehuis) erkende woongelegenheden. De RVT-personeelsnorm ligt namelijk veel hoger dan voor een ROB-woongelegenheden (Rustoord voor Bejaarden), zelfs al gaat het om bewoners met een zelfde hoge zorgafhankelijkheid. Voor de volledigheid: de

Vlaamse overheid voorziet in middelen voor het aanwerven van animatoren die instaan voor een zinnige dagbesteding van de bewoners. Helaas volstaan die subsidies vaak niet om de volledige loonkost van de animatoren te financieren en zullen de bewoners hierin deels bijdragen via de dagprijs, de prijs per dag die de bewoners moeten betalen voor hun verblijf in het wzc. Tot 1 juli 2016 kwamen de commerciële wzc's trouwens geheel niet in aanmerking voor die subsidies.

Anciënniteitsplafond

Zit een voorziening met haar personeelsbezetting onder de norm, dan wordt ze door de overheid gepenaliseerd; zit ze erboven, dan betaalt ze zelf deels de extra loonkost voor die bovennorm. Bovendien werkt de overheid met een anciënniteitsplafond. Hebben de medewerkers die binnen de norm vallen een hogere baremieke anciënniteit dan de maximale "vork", dan past de voorziening ook dat deel van het loon bij met de opbrengsten uit de dagprijs. Door vooral op jonge medewerkers in te zetten, kan dat probleem in principe omzeild worden, maar in de praktijk is het niet zo eenvoudig pas afgestudeerden te vinden omdat zij vaker kiezen voor tewerkstelling in bijvoorbeeld een ziekenhuis.

“Historisch probleem van structurele onderfinanciering.”

Normen sturen winst

Door de discrepantie tussen de opgelegde personeelsnormen en de financieringsnormen kampt de sector met een historisch probleem van structurele onderfinanciering. In hun toonaangevende studie *Financiering van de residentiële ouderenzorg: het perspectief van de voorzieningen* (SWVG-rapport 31 van 2015) merken Jozef Pacolet en Annelies Deconinck (HIVA) op dat die discrepantie de winstgevendheid van de woonzorgcentra "kan en zal sturen". Hun raming wijst uit dat de onderfinanciering vooral de categorie van de minder zwaar zorgbehoevenden betreft, maar ook de zwaar zorgbehoevenden in een ROB-statuuut.



Je kan als voorziening niet zomaar kiezen hoeveel en welk zorgpersoneel je aanwerft. © KORIAN

Pacolet en Deconinck tonen tegelijk aan dat vooral de OCMW-sector met gemiddeld 40,4 procent sterk inzet op bovennormpersoneel. In de non-profitsector is dat gemiddeld 17,3 procent. De for-profit houdt het op gemiddeld 15,8 procent bovennorm – “minder dan ze in principe zouden moeten inzetten volgens de hoogste (wenselijke) personeelsnormen”, aldus de auteurs, die ervan uitgaan dat “de meest ondergefinancierde voorzieningen het meest bovennormpersoneel moeten inzetten om hetzelfde niveau [van kwaliteit van zorg] te halen”. Het rapport bevat ook een sectorbrede analyse van de resultatenrekening naar beheersstatuut voor het boekjaar 2012. Die leert dat de gemiddelde personeelskost per dag per bewoner met 94,70 euro het hoogst is in de private non-profit, direct gevolgd door de openbare sector met 91,30 euro. Bij de commerciële aanbieders gaat het over 73,70 euro. Desondanks is de non-profit niet verlieslatend en haalt ze een beter resultaat dan de for-profit (in boekjaar 2012 respectievelijk 4,60 en 0,90 euro winst per erkende woongelegenschap per dag). De openbare instellingen daarentegen zijn met -12,90 euro per erkende woongelegenschap per dag zwaar deficitair, een verlies dat traditioneel gedragen wordt door de lokale overheden, lees: de belastingbetaler.



Clara Van den Broeck. © ZORGNET-ICURO

Volgens de studie is een mogelijke verklaring voor de opvallend lagere personeelskost in de for-profit dat niet-zorggerelateerde activiteiten zoals onderhoud, technische ondersteuning of maaltijdbereiding uitbesteed worden – vormen van externe dienstverlening die in de boekhouding niet onder personeelskosten worden geboekt. Bij gebrek aan een uniform, transparant en gedetailleerd boekhoudsysteem voor alle woonzorgcentra – waar Zorgnet-Icuro, de koepel van de non-profit wzc's, al lang voor pleit – is evenwel niet eenvoudig te achterhalen of en in welke mate zulke externe dienstverlening voorkomt.

Maatschappelijke kost

Voorzieningen die zich in hun personeelsbeleid richten naar de opgelegde norm, zijn wettelijk in orde. Als er op de werkvloer evenwel sprake is van een reële onderbezetting, rijst de vraag naar werkbaar werk. Zeker als normpersoneel ter besparing niet aan het bed wordt ingezet, maar bijvoorbeeld taken verricht in keuken, onderhoud of administratie, stijgt onvermijdelijk de werkdruk. Voor dergelijke besparing door de voorziening betaalt de samenleving onrechtstreeks de prijs. De cijfers uit een studie van 2017 van de Sociaal-Economische Raad van Vlaanderen (SERV) zijn veelzeggend. Uit het *Rapport Werkbaar werk in de gezondheids- en welzijnszorg. Sectorale analyse op de Vlaamse werkbaarheidsmonitor 2004-2016* blijkt de voor 2016 opgetekende werkbaarheidsgraad van 48,5 procent voor de rusthuizen significant lager te zijn dan in de ruimere gezondheids- en welzijnszorg. De sector scoort in hetzelfde jaar significant hoger voor werkstressklachten en

hoge werkdruk, zowel ten opzichte van 2013 als ten opzichte van de rest van de gezondheids- en welzijnssector. Zo is er bij 14,9 procent van de werknemers sprake van burnoutsymptomen (tegenover 11 procent voor de hele gezondheids- en welzijnszorg). In het maatschappelijk debat over kwaliteitsvolle en betaalbare ouderenzorg, moet ook die verborgen maatschappelijke kost aan de oppervlakte gebracht worden.

Woonkost

Hoe zit het met de financiering van het wonen? Vroeger kwam het VIPA (Vlaams Infrastructuurfonds voor Persoonsgebonden Aangelegenheden) voor de OCMW's en vzw's tussen voor ongeveer 60 procent van de bouwkost, gelimiteerd door een bouwplafond. Vanaf 1 januari 2018 werkt de Vlaamse overheid met een nieuw systeem van infrastructuursubsidies waar nu ook de commerciële woonzorgcentra een beroep op kunnen doen. Voor iedere nieuwbouw woongelegenschap die aan de voorwaarden voldoet, wordt per bewoner per dag 5 euro infrastructuursubsidie gegeven. Die 5 euro moet als korting worden doorgerekend op de bewonersfactuur. “Zo probeert minister Jo Vandeurzen de prijsstijging door nieuwbouw te drukken voor de bewoners”, klinkt het bij Clara Van den Broeck, stafmedewerker Financieel-economische thema's Ouderenzorg bij Zorgnet-Icuro.

De dagprijs omvat onder andere alle resterende kosten voor infrastructuur en huisvesting – denk aan woonruimte, verwarming, technisch en dagelijks onderhoud, intrestkosten, water, elektriciteit, bedlinnen, maaltijden, verzekeringen,... Zaken als kapper, abonnementskosten voor telefoon en televisie, sondevoeding, dokterskosten, kamerbediening, medicatie en wassen van persoonlijke kledij kunnen bovenop de dagprijs worden aangerekend als supplement. “Ook de middelen voor de ondersteunende diensten – directie, personeelsadministratie, logistiek,... – worden voornamelijk uit de dagprijs betaald. Uit de MARA-studie van Belfius, Corilus en Zorgnet-Icuro blijkt dat de bewoners zo gemiddeld 27,34 euro aan niet-gesubsidieerde loonkost betalen”, weet Van den Broeck.

Dagprijsverhogingen

Het bedrag van dagprijs en supplementen komt eenvoudig tot stand. Een voorziening die onder een nieuw erkenningsnummer met nieuwe woongelegenschappen begint, kan vrij de



Bewoners betalen gemiddeld 27,34 euro per dag aan niet-gesubsidieerde loonkost. © KORIAN

hoogte van haar dagprijs en supplementen instellen, tenzij ze het infrastructuurforfait van 5 euro wenst te ontvangen. In dat geval moet ze een berekend dagprijsdossier indienen ter goedkeuring door de overheid. Verder bestaat er regelgeving rond de kostprijselementen die in de dagprijs moeten zitten en niet als supplement kunnen worden aangerekend. Voorzieningen kunnen ook jaarlijks indexeren. Een verhoging van dagprijs en supplementen voor woonzorgcentra die reeds in uitbating zijn, kan alleen na goedkeuring door de overheid.

“Als normpersoneel niet aan bed wordt ingezet, stijgt werkdruk onvermijdelijk.”

Alarmerende berichten over stijgende dagprijzen en de toenemende onbetaalbaarheid van de rusthuisfactuur duiken regelmatig op in de media. Van den Broeck reageert: “Wzc's dienen een positief resultaat te halen, willen zij hun visie en hun doelstelling op lange termijn kunnen blijven waarmaken in de samenleving. Maar waar gaat hun winst naartoe? Zorgnet-Icuro stelt dat het positief resultaat moet worden geïnvesteerd in hun maatschappelijke doelstelling. Anders gezegd: de winst kan niet in de vorm van dividenden uitgekeerd worden aan aandeelhouders, maar dient om de continuïteit op lange termijn te borgen. Er kunnen reserves mee worden op-

gebouwd voor onder andere renovatiewerken, het aanleggen van een sociaal passief en de aanwerving van bijkomend personeel”.

Vastgoedvennootschap

“Indien een wzc verlieslatend is – en er is geen lokaal bestuur om het verlies bij te passen, zoals vaak het geval is in de OCMW-sector –, komt het in de problemen. Onvoldoende reserves hebben nefaste gevolgen voor de woon- en leefkwaliteit in het gebouw, want er zijn geen middelen voor drastische renovatiewerken. En welke bank geeft een krediet aan een verlieslatende onderneming? Een mogelijkheid is dan het versleten gebouw te verkopen aan een vastgoedvennootschap die grondige investeringen doet en vervolgens huur aanrekent. Op langere termijn is dat evenwel duurder”, legt de stafmedewerker uit.

Dat is nochtans het principe volgens hetwelk sommige commerciële vzw's werken. “Vzw's hebben principieel ‘geen winsttoogmerk’ maar in de sector van de residentiële ouderenzorg is dat principe vervaagd. Heel wat commerciële voorzieningen hebben een vzw voor de uitbating van het wzc, terwijl het gebouw ondergebracht is in een vastgoedvennootschap die eventueel zelfs beursgenoteerd is. De vastgoedvennootschap rekent huur door aan de vzw-exploitant die geen winst maakt, maar via de huur wel betaalt voor de winstmarges van de achterliggende structuur”, licht Van den Broeck toe. Winst die, zoals vermeld, gehaald wordt uit de dagprijs waar onder andere ook de middelen vandaan komen die de structurele onderfinanciering van het zorgpersoneel moeten verhelpen.

Commerciële groepen actief in Vlaanderen	Ook actief in	Aantal medewerkers in België (internationaal)	Aantal bedden in België (internationaal)	Aantal woonzorgcentra in België (internationaal)
Senior Living Group (Korian)	Frankrijk, Duitsland, Italië	ruim 7.000 (47.000)	ruim 9.000 (72.000)	97 (ruim 715)
Armonea	Duitsland, Spanje	6.500 (10.300)	9.000 (15.500)	87 (141)
Orpea	Frankrijk, Duitsland, Polen, Tsjechië, Oostenrijk, Zwitserland, Italië, Spanje	4.000 (43.000)	7.400 (80.000)	60 (775)
Vulpia	-	2.500	3.100	39
Senior Assist (Acalis)	Turkije, Uruguay, Mexico, Colombia, Chili	1.440 (2.266)	2.300 (3.666)	24 (36)
Anima Care	-	1.400	2.067	21

Inspelen op wensen van bewoners

“We mogen niet blind zijn voor de realiteit: de financiering van onze ouderenzorg is zwaar en de middelen zijn onvoldoende, dus moeten we ook elders geld aantrekken om onze ouderen kwaliteitsvol te kunnen omringen”, zegt Véronique De Schaepmeester, gedelegeerd bestuurder van VLOZO (Vlaams Onafhankelijk Zorgnetwerk). Die koepel verdedigt zowat een kwart van de Vlaamse woonzorgcentra en pleit vandaag onder meer voor een *level playing field*: gelijke spelregels in de hele sector, zowel voor de uitbaters als voor de bewoners.

“De onderfinanciering van de ouderenzorg en de schaarste aan verpleeg- en zorgkundigen op de arbeidsmarkt zijn voor de hele ouderenzorg prangende kwesties”, steekt Véronique De Schaepmeester van wal. “Alle voorzieningen zoeken mensen aan te werven en leveren inspanningen om medewerkers te vinden, maar dat is niet altijd een evidentie. De Pano-uitzending (*de undercoverreportage van journaliste Lina Nasser die gedurende tien weken ging werken in zeven verschillende commerciële wzc's, werd op 11/10/17 uitgezonden op Eén en veroorzaakte grote verontwaardiging, nvdr*) wees eenzijdig de commerciële rusthuizen met de vinger voor een tekort aan zorgpersoneel, maar dat is niet terecht. Bijna alle wzc's kampen met die problematiek. Het is daarom aangewezen met de hele sector gezamenlijk naar een oplossing te zoeken.”

Meer aandacht voor wonen en leven

“Onze bewoners hebben niet alleen nood aan medische zorg, maar ook aan een luisterend oor en aandacht.” De Schaepmeester verwijst naar de *Meting van kwaliteit van leven in Vlaamse woonzorgcentra (2016)* van 19/12/17, in opdracht van het Vlaams Agentschap Zorg & Gezondheid uitgevoerd door het onafhankelijk onderzoeksinstituut Dimarso. Die studie concludeert dat de omkadering en de zorg voldoende scores krijgen, maar dat de kwaliteit van leven nog kan verhogen in de dagbesteding en in de persoonlijke omgang met medebewoners en verzorgenden. “Ik denk dat we als sector echt anders naar ouderenzorg moeten kijken. Vandaar ons pleidooi bij minister Jo Vandeurzen (CD&V) om voor de personeelsnormen af te stappen van een voornamelijk medisch gericht model en meer aandacht te hebben voor wonen en leven.”

“Onderfinanciering van de ROB-bedden weegt zwaar door.”

Volgens de gedelegeerd bestuurder ligt precies daar de grote sterkte van de commerciële ouderenzorg. “Wij denken anders en stellen de vraag hoe we meer service kunnen bieden aan onze bewoners. Hoe woonden zij voorheen thuis? Wat vinden zij belangrijk en hoe kunnen we dat doortrekken in het dagelijkse leven in het wzc? Dat is eigen aan onze achtergrond als ondernemers in een servicemaatschappij. We stellen vast dat die ondernemersaanpak ook steeds meer terrein wint bij de non-profit vzw's. Ook zij werken steeds meer vraaggericht en stellen dat winst mogelijk moet zijn – onder meer om te herinvesteren in het onderhoud van de gebouwen en om een reserve aan te leggen.”

ROB-RVT

Een kwestie die zwaar doorweegt voor de commerciële rusthuizen, is de onderfinanciering van de ROB-bedden. De commerciële sector kampt met een historisch gegroeid gegeven van een lagere RVT-dekking. Voor De Schaepmeester is het onderscheid ROB-RVT voor personen met dezelfde zware zorgafhankelijkheid achterhaald en problematisch. “Zo'n scheve situatie zou in een land als België anno 2018 niet meer mogen bestaan. Met de invoering van het persoonsvolgend budget zal daar een einde aan komen, maar dat systeem is ten vroegste in 2022 helemaal operationeel. De inhaalbeweging moet veel sneller. En het is niet voldoende alleen maar het aantal RVT-erkenningen uit te breiden. In de private sector zijn veel nieuwe voorzieningen met een lage RVT-dekking. Dat kan een eventuele factor zijn die leidt tot hogere dagprijzen.”



Véronique De Schaepmeester. © RR

“Vanwege die structurele onderfinanciering moeten onze ledenorganisaties altijd al flexibeler werken en beter organiseren, kortom: echt als een ondernemer denken. Zij hebben vaak wel het voordeel van de schaalgrootte waardoor ze de kosten voor bijvoorbeeld administratieve ondersteuning, overhead en de aankoop van goederen of diensten kunnen drukken. Dat komt zowel de voorzieningen als de bewoners ten goede. Maar aan het bed maakt dat geen verschil want daar blijven evenveel handen nodig.”

Dagprijzen

Die hogere gemiddelde dagprijs speelt mee in het negatieve imago van de commerciële sector. “Er zijn nochtans goede redenen voor: modernere gebouwen, meer nieuwbouw, grotere kamers en veel service. Er zijn commerciële voorzieningen die zich met goed recht welbewust richten tot het bovenste segment van de markt. Dat is ook de sterkte van onze sector, dat we erg inspelen op de wensen van de bewoners. Dat gaat van een ver-

blijf met familiaal karakter voor een dagprijs die gelijkloopt met die in de non-profit, tot woongelegenheden voor mensen die bereid zijn hoge dagprijzen te betalen voor de luxe van een vijfsterrenhotel. Voor ons staat de vrijheid van keuze van de bewoner voorop. Die vrijheid moeten we te allen tijde kunnen behouden. Maar die verscheidenheid vertekent wel onze gemiddelde dagprijs en dat hoge gemiddelde kleurt ons algemene imago.” VLOZO ijvert daarom voor een *level playing field* – gelijke regels voor alle spelers in de sector – zodat er in de hele ouderenzorg transparantie is voor alle voorzieningen en bewoners.

“Aan het bed blijven evenveel handen nodig.”

VLOZO vraagt ook meer overheidsgeld voor de hele sector. “Het huidige tekort aan middelen verplicht de sector flexibel en innovatief te zijn. Als de overheid dat ook is, kunnen de middelen zeker gevonden worden. De eerste vraag is of het beleid wel de juiste prioriteiten stelt. Voor een antwoord op die vraag is overleg met de hele sector vereist en moet er voldoende politieke moed getoond worden om in de begroting effectieve ruimte te maken voor extra financiering. Die politieke wil is cruciaal. We zijn als koepel tevreden dat minister Vandeurzen zich terdege van het probleem bewust is en dat een groep experts van het Vlaams Agentschap Zorg & Gezondheid en uit de verschillende koepels van ouderenvoorzieningen zich momenteel over de financieringskwestie buigt.”

Zorg en commercialisering

In de vergelijking tussen openbare, non-profit en for-profit ouderenvoorzieningen, blijft de hamvraag of de zorg voor kwetsbare ouderen en commercialisering überhaupt kunnen samengaan. “Ja, natuurlijk”, klinkt het overtuigd. “Uit de controles van de zorginspectie en sectorrapporten over de kwaliteitsindicatoren blijkt dat we dezelfde kwaliteit van zorg leveren als de publieke en non-profit voorzieningen. En we mogen niet blind zijn voor de realiteit dat onze ouderenzorg financieel zwaar weegt op de samenleving en dat de overheidsmiddelen ontoereikend zijn om onze ouderen kwaliteitsvol te kunnen omringen. Als het geld voor de gebouwen dan via investeerders komt, kan dat alleen toegejuicht worden. Het is een vorm van vermaatschappelijking van de zorg. De knowhow die de investeerders op andere vlakken hebben, kunnen we trouwens ook inzetten. Bijvoorbeeld betere netwerking met de buurt: door het wzc goed te integreren, kan het daar een eigen rol spelen.”



VLOZO pleit ervoor meer aandacht te hebben voor wonen en leven. © KORIAN



“Enige onderlinge concurrentie is zeker niet slecht. Nu is het werkelijk noodzakelijk dat we onze bewoners verwennen en ervoor zorgen dat ze gelukkig zijn. Daar worden we direct op afgerekend”, zegt Johan Crijns. © KORIAN

Anima Care verbindt rentabiliteit en kwaliteit

“Groot zijn is geen doel, wel een middel”

“In vergelijking met de grote groepen zijn wij een kleine speler, maar grootte is nu eenmaal niet ons streefdoel”, stelt Johan Crijns, ceo van Anima Care. Een strategie van agressieve overnames strookt naar zijn zeggen niet met de bedrijfscultuur van zijn organisatie. *Tertio* vernam ook dat de onderneming, ondanks een gezonde financiële structuur, in haar tienjarige bestaan nog geen euro dividend uitkeerde.

Johan Crijns richtte Anima Care in 2007 op samen met de investeringsmaatschappij Ackermans & van Haaren, die veruit de grootste aandeelhouder is. Crijns, die door zijn vorige jobs ruime ervaring had in het aansturen van grote groepen mensen over verschillende sites, wou de stap naar het ondernemerschap wagen. Ackermans & van Haaren – aandeelhouder van Crijns' laatste werkgever – had al langer interesse voor de zorg, goed beseffend dat in die sector het hart niet in de gebouwen ligt, maar in de exploitatie. Zo vonden de beide partijen elkaar.

Op de kleintjes letten

“Onze eerste overname dateert van begin 2009: een nieuwbouw woonzorgcentrum dat in financiële moeilijkheden verkeerde. Door het onverwachte vertrek van de directeur, heb ik die functie toen zelf een jaar waargenomen”, vertelt Crijns. Hij ondervond onmiddellijk wat het inhoudt om zonder royale marges toch kwaliteit te leveren en voortdurend op de kleintjes te moeten letten om niet razendsnel in de rode cijfers te duiken. “Het grote voordeel is dat ik als ceo weet waarover ik praat. Ik ken de praktijk en dat draagt bij tot onze credibiliteit in de sector.”

“De consolidatiebeweging in de rusthuissector is al vanaf 2000 begonnen”, schets Crijns. “Omdat wij er relatief laat in gestapt zijn, was het laaghangende fruit – de grote, rendabele woonzorgcentra – al door anderen geplukt. Wij kregen te

maken met doorgaans kleinere exploitaties die erg veel werk vroegen om ze op orde te stellen. Een goede directeur en een stevig middenkader zijn cruciaal: zij moeten de medewerkers op de werkvloer voorzien van de nodige middelen, methodes en processen om met de bewoners bezig te kunnen zijn zoals het hoort. En elke site moet na verloop van tijd rendabel zijn. Bovendien is onze infrastructuur dankzij diverse nieuwbouwprojecten ondertussen gevoelig verbeterd.”



Johan Crijns. © FV

Hoe gaat Anima Care om met de structurele onderfinanciering van het zorgpersoneel? “Dat is eenvoudig: we kijken naar de zorgzwaarte en in functie daarvan regelen we bestaafing. Er is grosso modo voor 80 procent van de zorgverleners overheidsfinanciering. De meerkost – die erg oploopt als we weinig of zelfs geen RVT-bedden hebben – dragen we met onze winstmarge”, legt Crijns uit. “Beweren dat we overheidsgeld misbruiken om onze zakken te vullen, is dus je reinste onzin. En een organisatie die denkt te besparen door gesubsidieerd zorgpersoneel in te zetten voor administratie, keuken of onderhoud, denkt alleen op de korte termijn. Een verlieslatende situatie zal je er niet mee keren en vroeg of laat loop je toch tegen de lamp. Met de overheveling van de bevoegdheid naar Vlaanderen worden alle databases aan elkaar gelinkt en is er geen ruimte meer voor dergelijk gepruts in de marge.”

Taylorisme

Crijns wijst erop dat de overheidsnormen voor gekwalificeerd zorgpersoneel erg stringent zijn en weinig flexibiliteit laten in de uitvoering van taken. Meer flexibiliteit zou toelaten om anders te werken. “Op de werkvloer voelen wij het taylorisme (systeem voor maximale arbeidsprestatie door fragmentatie van het productieproces, vernoemd naar Frederick Winslow Taylor, 1856-1915, nvdv). Bij een optimale personeelsbezetting draait het raderwerk vlot. Bij tekorten stopt het, omdat de taken niet kwalitatief afgehandeld kunnen worden en er geen ruimte meer is voor de mens. Bij een teveel krijg je ook aberraties: mensen voelen zich niet meer geëngageerd, schuiven taken naar elkaar door, praten meer dan ze werken en zo verlies je finaal schwing in de organisatie”, vat de ceo samen. “We zoeken dus altijd naar een optimale bestaafing in functie van de zorgzwaarte – niet minder, maar ook niet meer, vanwege de net vermelde redenen. En als je geen of weinig RVT-bed-

den hebt, moet je sterk boven de norm gaan, wat niet zo makkelijk te bolwerken is als wanneer je die erkenningen wel hebt”, herneemt hij dat heikele punt in de financiering. Met huizen van minimum honderd bewoners krijg je volgens Crijns een optimale managementsituatie. “Zorg is niet altijd voorspelbaar. Als op een afdeling tijdelijk meer zorg moet worden gegeven, kan je dat in een kleine organisatie niet zo goed opvangen want er is weinig rek op het geheel. Als je groter bent, kan je zo nodig over de afdelingen heen schuiven met je personeel. Zo combineer je het beste van twee werelden: de kleinschaligheid van leefgroepen en de flexibiliteit van een groter huis.”

De tijd van de lange wachlijsten voor een plaats in een wzc is voorbij. Voor de bewoners is dat een goede zaak. Voor de voorzieningen toont de keerzijde van die medaille direct ook de achillespees van de organisatie. “De bezettingsgraad is de grootste bezorgdheid van iedere exploitant. Een leegstaand bed hakt direct snoeihard in op je inkomsten”, geeft de ceo aan. “Maar enige onderlinge concurrentie is zeker niet slecht, integendeel. Het risico is veeleer dat die er te weinig zou zijn. Nu is het werkelijk noodzakelijk dat we onze bewoners verwennen en ervoor zorgen dat ze gelukkig zijn. Daar worden we direct op afgerekend.”

Winst

“De finaliteit voor ons in deze sector is winst maken. Ik ben van mening dat daar absoluut niets verkeerd aan is. Een gezonde organisatie moet een positief resultaat kunnen voorleggen, a fortiori in een private setting waar privaats kapitaal in omgaat dat roept om rendement”, stelt Crijns. “Wij bewijzen dat je gerust for-profit doelstellingen kan hebben en kwaliteit kan leveren. Meer nog, die twee zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden want de rentabiliteit is nodig om te investeren in kwaliteit. Trouwens, ook de grote groepen in de non-profit maken winst met dat doel. En daar vinden wij elkaar. Anima Care is tien jaar bezig en we hebben al die tijd nog niet één euro dividend uitgekeerd aan onze aandeelhouders. We hebben wel al verschillende keren aangeklopt voor een kapitaalsverhoging”, merkt de ceo op. “Het grote verschil is dat wij dankzij ons businessmodel veel sneller kunnen groeien.”

Schaalgrootte

Desondanks is Anima Care bewust een middelgrote speler. “Het is niet omdat er een grote investeringsmaatschappij achter de onderneming zit, dat we per definitie ambiëren de hele markt op te kopen. Agressieve overnames passen niet in onze stijl. We willen onze job goed kunnen doen, trouw aan onze bedrijfscultuur die steunt op respect, eerlijkheid en passie voor de job. We hebben schaal nodig, maar groot zijn is een middel, geen doel. Ook in de non-profit en zelfs in de publieke sector is de consolidatie nu volop bezig. Sommige van die groepen zijn echte giganten. Ik juich dat alleen maar toe en ik denk dat de overheid dat ook ondersteunt. In een zeer gereglementeerde markt zorgt de schaalvergroting ervoor dat je hogere standaarden kan opleggen voor werking, kwaliteit, rapportering,…”

Menselijke factor

“We moeten dus niet flauw doen over het feit dat er sinds 2000 overal groepen gecreëerd worden. De complexe regelgeving werkt dat in de hand en op zich is dat niet negatief. Een grote organisatie is niet per definitie beter, maar evenmin slechter. Wat wel belangrijk is: die schaalvergroting mag niet betekenen dat de werking geïnstitutionaliseerd wordt en dat de persoonlijke toets en de menselijke factor verdwijnen. Dicht bij de resident blijven staan en de waarden die voor je organisatie belangrijk zijn, tot aan de basis laten doorsijpelen, dat is de voortdurende uitdaging. Hoe groter je groep, hoe groter die uitdaging.”