

HICT REANIMEERT ZORGINSTELLING ZONNEHUIZEN

‘En toen brak de pleuris uit’

Faillissementen in de zorgsector zijn ongebruikelijk. Maar meer marktwerking vergroot ook de kans op financiële debacles. Zoals bij de Nederlandse instelling Zonnehuizen. Het herstel verloopt dan moeizaam, ondervond de gespecialiseerde consultant HICT. **ROELAND BYL**

Na een woelig jaar van saneren en een faillissement is het weer peis en vree in de tachtig locaties die de voormalige Stichting Zonnehuizen uitbaat. Begin dit jaar werden twee overnemers gevonden voor de Nederlandse zorginstelling: de private zorgondernemer Loek Winter, die eerder al een noodlijdend ziekenhuis in Lelystad had opgekocht, en de multisectorale jeugd-zorgorganisatie LSG-Rentray.

Volgens Jan Demey, de topman van het gespecialiseerde consultancybureau HICT, is het publiek-private karakter van die overname archetypisch voor de toekomst van de zorgsector (zie kader). “De sociale economie is volwassen geworden”, betoogt hij. “De combinatie van kostenefficiëntie en de professionalisering van het management is volop aan de gang.”

Charles Laurey, directeur van HICT in Nederland, speelde een belangrijke rol in de overname. Hij trad in juni 2011 aan als interim-directeur bij de Stichting Zonnehuizen. “Ik moest er een tekort van 6 miljoen euro wegwerken”, vertelt hij. “Maar elke week vielen nieuwe lijken uit de kast en toen we in november 2011 uitsstel van betaling aanvroegen, bleek de schuldenberg opgelopen tot 18,3 miljoen euro. Op een omzet van 90 miljoen euro kan dat tellen.”

Wanbestuur

De problemen bij Zonnehuizen escaleerden in het vroege voorjaar van 2001, schetst Andreas Reigersman, die sinds mei 2011 in de raad van toezicht van de instelling zat. Er was een vertrouwens-



CHARLES LAUREY
“Een terugkerend probleem was de waarde van ons vastgoed.”

breuk tussen de top van de organisatie en de ouders van kinderen die er opgevangen werden. De panden waren verwaarloosd en de directie en het bestuur stelden de financiën veel te rooskleurig voor. Uiteindelijk bleek dat niemand kon zeggen hoe erg de problemen werkelijk waren. “Dat had alles te maken met gebrekkige managementsystemen”, zegt Reigersman. “We gingen op zoek naar een crisismanager en kwamen terecht bij Charles Laurey en HICT.”

Net voor de zomer ging Laurey aan de slag. “Ik wou een herstelplan opzetten dat tegen 2013 opnieuw tot zwarte cijfers zou leiden. Ik heb vanaf het begin gezegd dat ik de antroposofische identiteit, geïnspireerd op de filosofie van Rudolf Steiner, wilde bewaren, maar dat we een overnemer moesten zoeken.”

Hoewel een aantal partijen de boel aanvankelijk het liefst wilde opheffen, ging uiteindelijk iedereen – van ondernemingsraad tot vakbonden – akkoord met het plan van Laurey. Wederzijds vertrouwen was een van de belangrijkste factoren voor het herstel, besefte de interim-manager. “Om in korte tijd het vertrouwen op de werkvloer te veroveren, heb ik geprobeerd vanaf de eerste dag duidelijk, hard en eerlijk te communiceren. We stelden daarom ook een crisisteam samen met vertegenwoordigers van de raad van toezicht, het management en het personeel. Dat vergaderde wekelijks.”

Complicaties met banken

De reddingsoperatie verliep niet zonder complicaties. De banken speelden daarin een sleutelrol. Met dank aan de vastgoedcrisis. “Het vastgoedbezit was in mijn plan de hoeksteen voor het herstel. Maar gaandeweg liep dat spoor telkens weer dood”, stelt Laurey.

In de exploitatie was er een tekort van zo’n 500.000 euro per maand door te zware overheadkosten. Die waren het gevolg van fusies waarbij was nagelaten te saneren. Een reorganisatie bij het personeel volstond niet om het probleem op te lossen. Tijdens de zomermaanden bleek het tekort elke week weer wat groter dan begroot. “Dat was een complicerende factor in de relatie met de banken”, legt Reigersman uit. “De oorzaak van die schul-

CRISISMANAGEMENT IN DE ZORG IS EEN GROEIENDE MARKT

Volgens Jan Demey is er een groeiende vraag naar dit soort crisismanagement. “Al was het maar omdat de toegenomen terughoudendheid van de banken de financiële druk op de zorgsector heeft vergroot. En bij fusieoperaties is de noodzaak vaak groot om het patrimonium van congregaties of openbare instellingen

te scheiden van de werking van die zorginstellingen. “Bovendien drijven de strengere normen in de medische sector ongetwijfeld tot een consolidatie. Publieke-private partnerschappen staan daarbij in de sterren geschreven, en die zijn nu eenmaal niet zo eenvoudig om in elkaar te steken.”

den lag in het verleden, maar de voortdurende aanpassingen van de schuldverzwakten onze positie tegenover de banken, de leveranciers en de uitbetalende zorgkantoren.”

Omdat de banken zich zorgen begonnen te maken over de waarde van het vastgoed als onderpand, terwijl ze de schuldenberg zagen groeien, schroefde het consortium van zes banken waarmee Zonnehuizen werkte de liquiditeit voor de instelling terug. De uitbetaling van de lonen dreigde in het gedrang te komen. “Uiteindelijk kregen we 4,5 miljoen euro, genoeg om de lonen tot 30 november uit te betalen”, zegt Laurey.

Sleutelrol voor vastgoed

Zonnehuizen kreeg dat geld ook los omdat het onderhandelde met de twee partijen die de instelling uiteindelijk zouden overnemen. Maar zover was het op dat moment nog lang niet. “Een terugkerend probleem was de waarde van ons vastgoed. De kandidaat-overnemers taxeerden het veel lager dan de banken of wijzelf.”

In november probeerde de directie een plan uit te voeren om met LSG-Rentray en Loek Winter een publiek-private doorstart te maken. “We wisten dat we ongeveer 14 miljoen euro nodig hadden om die operatie rond te krijgen. Het plan was bij investeringsfondsen van de antroposofische beweging 3 miljoen euro te sprokkelen, 2,5 miljoen te besparen op de eindejaarsuitkeringen van het personeel, de banken in te schakelen voor 3 miljoen en de zorgkantoren te vragen de voorschotten vervroegd te betalen.” Maar

toen Laurey zijn personeel vroeg af te zien van hun eindejaarspremies, brak – zoals hij het zelf zegt – de pleuris uit. “Achteraf gezien is dat begrijpelijk. Onze mensen waren niet bereid nog eens een extra offer te leveren”, zegt Laurey. Het gevolg was wel dat Zonnehuizen midden november uitsstel van betaling moest aanvragen.

Toen mogelijke overnemers hun interesse konden bekendmaken, kwamen LSG-Rentray en Loek Winter opnieuw in beeld. Maar die onderhandelingen liepen vast en de dag na Kerstmis volgde het faillissement. “Een heel aparte situatie”, weet Laurey. “Het betekende ontslag voor iedereen, terwijl je volgens de Nederlandse wet toch de continuïteit van zorg moet garanderen.”

De druk om een doorstart te maken met de twee kandidaat-overnemers nam dus toe. De deal ging begin januari door, zonder overeenstemming over de waarde van het vastgoed. Dat kon omdat een constructie was opgezet die het vastgoed uit de overname knipte en de gebouwen voor twee jaar bevroor in de boedel van het faillissement. De overnemers betalen de curator een gebruiksvergoeding voor het vastgoed. “Niemand weet wat er uiteindelijk mee gaat gebeuren”, geeft Laurey toe. “Maar de tent is nu wel weer gezond en er is twee jaar tijd om aan een nieuw vastgoedplan te werken en tot een goed convenant met de banken te komen.”

Bij de reddingsoperatie van Zonnehuizen verloren 450 van de 2300 werknemers hun baan. Alle patiënten konden blijven en de antroposofische insteek bleef behouden. ☉