

PROJECTBESCHRIJVING ETTEN-LEUR ST. ELISABETHSHUIS

Voorbeeld van een samenwerkingsproject

Utrecht, maart 2004

Linda Sanders, Sanders Advies en Projecten

In opdracht van Aedes-Arcares Kenniscentrum Wonen-Zorg

Gesproken met: Herman Weggen, algemeen directeur st. Avoord Zorg & Wonen, met Harrie Dirx, oud-directeur Woonstichting Etten-Leur en met Karo van Dongen, huidige directeur Woonstichting Etten-Leur.

Kenmerken project

Een bestaand groot verzorgings/verpleeghuis gaat deconcentreren op vier locaties, waarvan drie in Etten-Leur en één in Zundert. Op alle locaties wordt nieuwbouw gepleegd met volwaardige, levensloopbestendige woningen voor de verzorgingshuisbewoners maar deels in een intramurale setting, deels extramuraal. Ten dele zijn met de verschillende corporaties andere afspraken gemaakt. Voor de verpleeghuisbewoners worden groepseenheden gerealiseerd. Het verpleeghuisdeel wordt door de zorgstichting zelf gebouwd en blijft in eigendom, met uitzondering van de nieuwbouwlocatie Schoenmakershoek. De overige delen worden volgens hetzelfde stramien door verschillende woonstichtingen gerealiseerd en deels complexgewijs verhuurd aan de zorgstichting. Het onderhoud wordt volgens een bepaalde verdeelsleutel gezamenlijk opgepakt.

Aanvang

Toen zeven jaar geleden de huidige directeur van Avoord aantrad, lagen er al vergevorderde plannen voor nieuwbouw. Die nieuwbouwplannen gingen nog uit van traditionele bouw; er bleek geen echte zorgvisie onder te liggen. De zorgorganisatie is vervolgens een zorgvisie gaan opstellen. De uitkomst daarvan was dat men groepswoningen voor dementerenden wilde realiseren. Aanvankelijk nog met een omvang van 12 bewoners per eenheid, na kennisgemaakt te hebben met andere plannen is dit aantal teruggebracht naar maximaal 8. In de uiteindelijke plannen varieert dit tussen de 6 en 8 bewoners per eenheid.

Meer moeite had de zorgstichting aanvankelijk met de bouwplannen voor de verzorgingshuisbewoners. Vanuit de overtuiging dat deze mensen meer behoefte aan ruimte hebben en afzondering tussen het slaap- en het woongedeelte, worstelde men met de norm van 39 m² zoals op dat moment voorgeschreven door het College Bouw Ziekenhuisvoorzieningen. Inmiddels waren de eerste contacten gelegd met de Woonstichting. De zorgorganisatie wilde een naastgelegen perceel grond kopen van de Woonstichting Etten-Leur om nieuwbouw te kunnen plegen. Omgekeerd vroeg de woonstichting aan Avoord of zij het gebouw mochten realiseren en verhuren aan de zorgstichting. Avoord is echter groot voorstander van gebouwen in eigen beheer omdat dit meer zeggenschap geeft. Uiteindelijk ging de zorgorganisatie toch akkoord met bouw door de woonstichting. Alleen met behulp van de woonstichting zou het lukken om volwaardige woningen te realiseren voor deze doelgroep. Verbetering van de woonkwaliteit was ook nadrukkelijk een wens van de provincie (destijds de goedkeurende instantie), zo bleek in diverse contacten.

Gezamenlijk zijn de twee directeuren in Enschede bij de stichting Breeder Veld gaan kijken. Vol enthousiasme keerden ze terug met het voornemen om dat ook in Etten-Leur te realiseren. Daarvoor moesten wel de eigen mensen van de zorgorganisatie nog overtuigd worden; zij hadden immers al veel energie in de eerdere plannen gestoken. En er was nog het probleem dat de zorgorganisatie 10 jaar geleden aan het bestaande gebouw een stukje nieuwbouw had gerealiseerd. De boekwaarde daarvan was nog zodanig hoog dat dit het totale plan zou kunnen verhinderen. De woonstichting heeft in het beginstadium al de toezegging gedaan dat dit probleem opgelost zou worden door projectontwikkeling op de bestaande locatie. Met die toezegging konden de plannen ontwikkeld worden voor de nieuwbouw. De woonstichting had voor zichzelf een globale risicoanalyse van de mogelijke investeringen en exploitatieresultaten gemaakt. Op basis daarvan kon de volgende fase doorlopen worden.

Vastleggen

In de beginperiode zijn er vooral besprekingen op directioniveau tussen beide organisaties geweest. In die ideeënfase is nog weinig vastgelegd. Vanaf het moment dat er een stuurgroep vernieuwbouw is ingesteld, zijn er verslagen gemaakt van het overleg. Juist omdat het een ingewikkeld project was met nog veel onzekerheden hadden beide toenmalige directeuren weinig behoefte om al direct afspraken contractueel vast te leggen. Dat werd anders op het moment dat duidelijk werd dat de directeur van de woonstichting binnenkort zou vertrekken. Op dat moment achtte de directeur van de zorgorganisatie het noodzakelijk dat gemaakte afspraken vastgelegd zouden worden. Er waren immers over en weer al bepaalde toezeggingen gedaan (onder voorwaarden), waarvan het op dat moment goed was om deze vast te leggen. Desondanks is het onvermijdelijk dat de verstandhouding met een nieuwe directeur weer opnieuw gevestigd moet worden. De nieuwe directeur heeft niet het hele proces meegemaakt en zou er zelf de voorkeur aan hebben gegeven om enkele zaken anders te regelen.

Voordat de contracten opgesteld werden, is lang gesproken over de verschillende facetten van het bouwproces, onder begeleiding van een intermediaire adviseur die de zorgorganisatie inschakelde. Dit vanuit de gedachte dat men er samen uit wilde komen maar dat het onvermijdelijk is dat er punten zullen zijn waar de belangen strijdig zijn. Een intermediaire adviseur kan die onderhandelingen begeleiden. Achteraf hadden de afspraken sneller tot stand kunnen en wellicht ook moeten komen. Op het moment dat bleek dat de directeur van de woonstichting vervroegd met pensioen ging, is het opstellen van contracten nog haastwerk geworden.

Voor een goede samenwerking achten de directeuren enkele voorwaarden essentieel:

- men moet elkaar respecteren en de positie van de ander erkennen
- dat houdt ook in dat er erkenning moet zijn voor belangentegenstellingen
- er moet vertrouwen zijn omdat je op voorhand niet alles kunt dichttimmeren; sommige zaken moeten geparkeerd kunnen worden om gedurende de rit een oplossing te vinden
- en je moet elkaar op ideële grondslagen kunnen vinden.

In die twee jaar van gesprekken voeren voordat het contract gesloten is, zijn er verschillende modellen over samenwerking en over eigendom en beheer de revue gepasseerd. Onder andere is gedacht over een model waarbij ieder eigenaar zou worden naargelang de financiële inbreng. Dat bleek niet haalbaar. Ook een holdingmodel waarbij een zorgpoot, een wonenpoot en een onderhoudspoot in gezamenlijkheid werd aangestuurd was voor de woonstichting niet bespreekbaar en viel af. Uiteindelijk werd afgesproken dat de woonstichting bouwt en het eigendom heeft maar het geheel complexgewijs verhuurt aan de zorgorganisatie die de individuele verhuur gaat verzorgen. Alleen voor de locatie Schoenmakershoek zijn inmiddels enigszins andere afspraken gemaakt. Tevens is afgesproken dat de zorgstichting het eerste recht heeft van koop tegen boekwaarde als de woonstichting zou willen verkopen. De huurovereenkomst wordt aangegaan voor 40 jaar en is na 10 jaar opzegbaar, alleen door de zorgstichting.

Vanaf het moment dat min of meer duidelijk was wat men met elkaar wilde, is er een projectstructuur opgezet. Een stuurgroep waarin de beide directeuren zitting hebben en een werkgroep voor de uitwerking en voorbereiding. De stuurgroep bestond verder uit de gemeente (wethouder RO, wethouder zorg en ambtenaar RO), drie mensen van KPMG die de bouwbegeleiding doen en iemand van het College Sanering Ziekenhuisvoorzieningen. Later zijn daar vanuit de woonstichting nog het hoofd technische dienst en vanuit de zorgorganisatie de projectleider toegevoegd. Het College Sanering is na de overeenstemming over de grondverkoop uit de stuurgroep gestapt. Daar waar nodig zijn tijdelijke werkgroepjes ingesteld, bijvoorbeeld voor onderhoud en het huurcontract.

In Zundert wordt ook een wooncomplex gerealiseerd met een deel van de geëxtramuraliseerde zorg daarin ondergebracht. Met beide woonstichtingen (in Etten-Leur en in Zundert) zijn grotendeels dezelfde afspraken gemaakt:

De woonstichting bouwt het wooncomplex waarin verzorgingshuisbewoners gehuisvest worden. Het complex wordt in z'n geheel verhuurd aan de zorgstichting die de individuele zorg en verhuur regelt. Alle appartementen zijn volwaardige woningen van minstens 80m². In elk complex wordt een mix aangehouden van maximaal 60% verzorgingshuisbewoners en de rest gewone huishoudens van senioren.

Alle appartementen van 80 m² moeten bereikbaar zijn voor mensen met huursubsidie. In het complex worden ook grotere woningen gerealiseerd die ook door de zorgorganisatie worden verhuurd. De afspraken over het precieze huurniveau moeten nog worden gemaakt.

Er bestaat een voorkeur om wonen en zorg te scheiden voor de verzorgingshuisbewoners. In de afgelopen jaren is herhaaldelijk geswitcht tussen intramuraal realiseren of volkshuisvestelijk bouwen. Zoals de plannen nu zijn worden de appartementen toch intramuraal ingezet. Dat heeft twee redenen. Enerzijds omdat de zorgorganisatie heeft onderzocht dat 70% van de huidige bewoners er in het extramuraal regime er financieel op achteruit zou gaan en anderzijds omdat de financiën voor de zorgorganisatie dan niet toereikend geregeld zijn¹. Zodra het kan, zal die keuze overigens wel gemaakt worden.

In de afspraken met de woonstichting is vastgelegd dat de zorgorganisatie het maximale budget inbrengt vanuit intramurale bouw en dat de woningstichting daar een onrendabel deel bovenop legt om de kwaliteit te verbeteren. De huurprijs die de zorgorganisatie moet betalen, wordt gebaseerd op hetgeen in de regels voor intramurale bouw is toegestaan als huur. Al het meerdere komt dus voor rekening van de woonstichting. De woonstichting hoopt nog wel op een ruimere regeling voor de zorgappartementen en de infrastructuur omdat zij nu een erg groot deel onrendabel voor haar rekening neemt. Zodra hierover meer zekerheid is, kan de feitelijke huurprijs worden vastgelegd. Inmiddels wordt wel verder gesproken over het kwaliteitsniveau en het maximale bedrag dat de woonstichting beschikbaar heeft voor deze complexen.

Als handicap is ervaren dat de ministeries van VROM en VWS geen overeenstemming hebben over de juridische en financiële regels voor woonzorgcomplexen. Bovendien veranderen de regels regelmatig. Binnen deze constellatie zullen partijen toch financiële helderheid moeten zien te bereiken voor dit project. In de samenwerkingsovereenkomst is opgenomen dat de verdeling dan aan de overeenkomst wordt toegevoegd.

Er zijn ook afspraken gemaakt over onderhoud. Uit inventarisatie bleek een woonstichting veel deskundigheid te hebben op het terrein van bouwkundig onderhoud. Elektrotechnisch onderhoud besteedt een corporatiewoonstichting over het algemeen uit. Die expertise heeft de zorgorganisatie wel in huis. Daarom is afgesproken om het onderhoud volgens deze scheidslijnen uit te voeren, via een gezamenlijke aansturing van de woonstichting en de zorgstichting. Beide brengen daartoe een budget in. In het geval van Zundert wordt dit geregeld via een aparte stichting onderhoud; in Etten-Leur wordt het geregeld via een samenwerkingsovereenkomst.

Goedkeuringen

De zorgstichting regelt alles rondom goedkeuringen voor de zorg. Toch betreft zij daarbij ook de mensen van de woonstichting omdat er wederzijdse afhankelijkheid is. Zo wordt er later begonnen met de bouw omdat de aanvraag voor het verpleeghuisdeel vertraagd is. Dat levert wel financieel nadeel op voor de woonstichting die ook pas later met de bouw kan beginnen. En er is nog een probleem van tijdelijke huisvesting van een deel van de bewoners. De oude locatie moet eerst gesloopt worden om plaats te maken voor nieuwbouw terwijl de laatste nieuwbouwlocatie voor deze bewoners pas na 2004 beschikbaar komt voor de bouw.

De hele bouwbegeleiding voor beide eigenaren is uitbesteed aan Van Aarle de Laat. Inmiddels heeft de zorgorganisatie een interne bouwcoördinator aangesteld voor de verschillende bouwtrajecten waar men mee bezig is. Dat blijkt goed te werken vanwege continuïteit en afstemming met de externe adviseurs.

Er is een planning gemaakt voor alle facetten van de bouw, inclusief bestemmingsplan(wijzigingen), goedkeuringen van CBZ en dergelijke. Toch blijkt dat geen garantie voor een optimale afstemming van het proces. Nu blijkt dat de aanvraag voor de nieuwbouw van het verpleeghuis later kan worden ingediend is dat nadelig voor de woonstichting, met name vanwege renteverlies door aankoop van de grond en sloop van bestaande flatwoningen. Door het verplaatsen van het verpleeghuis naar het terrein van de woonstichting langs de spoorlijn, loopt het verpleeghuis nu enorme vertraging op vanwege bezwaren die door Pro Rail gemaakt worden.

¹ Het landelijke probleem dat welzijnsfuncties onvoldoende vergoed worden in de extramuraal variant. Inmiddels is daar het (tijdelijke?) probleem van de bekostiging van de zorginfrastructuur bijgekomen.

Afstemming met partijen

De gemeente Etten-Leur heeft een belangrijke rol vervuld in het gehele plan. De deelnemende partijen hebben een bureau ingeschakeld om een stedenbouwkundig plan te maken voor het gehele plangebied waarin ook het bestaande pand van Avoord, het St. Elisabethshuis staat. Hier is uiteindelijk overeenstemming over bereikt. Dat was belangrijk voor de woonstichting omdat er 7 miljoen boekwaarde van het bestaande verpleeghuis moest worden terugverdiend. Het stedenbouwkundig plan bood ruimte om in de voormalige tuin van het St. Elisabethshuis vijf appartementenblokken te realiseren (duurdere huur en koop). De woonstichting heeft berekeningen gemaakt en laten maken over de verdien capaciteit. Toen dit nog niet toereikend bleek om de onrendabele investeringen mogelijk te maken, is de gemeente nog over de brug gekomen met een toezegging aan de woonstichting om elders in Etten-Leur nog eens 150 woningen te mogen bouwen. De gemeente participeert ook in het overleg over terreinen en gebouwen.

Rond de WVG lopen de gesprekken met beide gemeenten nog. Over afvoer van het vuil zijn constructieve gesprekken gaande om dit ondergronds te brengen. Dat zou dan ook voor de bewoners van de woningen een mooie oplossing zijn. Dan moet wel afgesproken kunnen worden dat zij daarvoor een bijdrage in de servicekosten betalen en niet meer de gemeentelijke afvalstoffenheffing hoeven te betalen.

Zorg ook voor omwonenden

De woonstichting heeft aan Avoord Zorg & Wonen gevraagd om ook omwonenden en klanten van de woonstichting extra dienstverlening te gaan aanbieden. Avoord heeft al het voornemen om alle zorg (dus ook thuiszorg) te gaan leveren in het totaal van alle woonzorgcomplexen. In de samenwerkingsovereenkomst is vastgelegd dat Avoord daarop aangesproken kan worden door de woonstichting, maar óók voor de woningen in de nabijheid van het verzorgings- en verpleegcomplex. De zorgorganisatie is overigens vrij om daar weer anderen bij in te schakelen.

De thuiszorg was aanvankelijk niet gelukkig met de uitbreiding van de zorgverlening van Avoord naar wooncomplexen in de nabijheid. Maar gelukkig is in deze regio sprake van een zodanige vergrijzing en wachtlijsten dat het een groeiemarkt voor iedereen is. Uitgesproken is dat de productieafspraken van eenieder gerespecteerd worden. Men is nu nog in gesprek met de thuiszorg over de inzet van specialistische kennis, bijvoorbeeld een diabetesverpleegkundige.

Het tempo waarmee Avoord de zorg in het complex voor de woningen gaat verzorgen, is afhankelijk van de spankracht van de organisatie. Vooralsnog is het idee om alle nieuwe indicaties van meet af aan door Avoord te laten verzorgen. De woonstichting en Avoord hebben een voorkeur uitgesproken dat alle zorgverlening door Avoord wordt gedaan (maar dat kan uiteraard niet worden afgedwongen).

In Zundert wordt ook gesproken met de Stichting Welzijn Ouderen en zijn er plannen in de maak voor een servicepunt in het gebouw van Avoord waar alle vragen over wonen, zorg en welzijn samengebracht kunnen worden. In Etten-Leur is geen aparte welzijnsorganisatie. Maar op de locatie in het noorden wordt wel gebouwd in de nabijheid van een buurtcentrum. Daar wordt gekeken welke mogelijkheden er zijn om gezamenlijk nieuw te bouwen.

Exploitatie

Aangezien alle vier de locaties nog gebouwd moeten worden is er nog niets te zeggen over de ervaringen inzake de exploitatie. Het eerste dat men momenteel nog moet regelen zijn de huurovereenkomst en de serviceovereenkomst. En verder zijn de afspraken over gebouwen, verhuur, toewijzing en dergelijke al wel op hoofdlijnen gemaakt, maar er moeten nog wel de nodige puntjes op de i gezet worden.

Tips en valkuilen

Wat voor beide organisaties essentieel is, is vertrouwen in elkaar maar ook het scherp blijven op de samenwerkingsrelatie. Het blijft moeilijk om elkaar goed op de hoogte te houden en te betrekken bij aanpalende zaken. Investeren in de relatie en in het proces is absolute randvoorwaarde voor een goede samenwerking.

En een beetje tegenstrijdig; leg zaken vast zodra dat kan maar ga er ook van uit dat je niet alles van tevoren kunt voorzien en kunt vastleggen. Het gevoel en de wil moet er zijn dat een oplossing in gezamenlijk overleg gevonden kan worden. Terugblikkend op de gang van zaken tot dusver, ziet de woonstichting vooral het belang van het regelmatig monitoren van de risicoanalyse. De woonstichting draagt in dit geval het een groot financieel risico en zal dus scherp vinger aan de pols moeten houden.

Ook de zorgorganisatie ziet het belang hier van in. Zij wordt anders geconfronteerd met bezuinigingen in het gebouw vanwege een te grote onrendabele top. Heldere financiële grenzen over de onrendabele top zouden in het begin van het traject afgesproken moeten worden.

Verder: Maak duidelijk waar het mis kan lopen en maak afspraken hoe dan te handelen.

Daarnaast is het gewenst om de hoofdlijnen van de samenwerking vast te leggen; de details liefst zo laat mogelijk. Een stappenplan en een beslisboom horen ook bij de zaken die snel geregeld moeten zijn.

Waar de zorgorganisatie nog niet uit is, is het overleg met de cliënten. Het blijkt voor de zittende bewoners van het huis toch moeilijk om over de eigen schaduw te springen. Het voorstellingsvermogen om wonen en zorg in een andere constellatie te kunnen beoordelen, schiet tekort. Straks moet er overleg gepleegd worden met de cliëntenraad voor het intramurale deel en met de bewonerscommissie voor het extramurale deel. Wat de zorgorganisatie betreft, zou dat in één commissie kunnen. Maar hoe je dan een goede afspiegeling van de bewonerspopulatie krijgt en in hoeverre gezonde mensen een oordeel kunnen hebben over de zorgverlening, zijn nog openliggende vragen.

Weblinks:

- Avoord zorg en wonen: www.avoord.nl
- Woonstichting Etten-Leur: www.woonwel.nl