

HET TRANSFORMATIEPROCES VAN VERZORGINGSHUIZEN: VIER RECENTE CASES - "GUNDAPHORUS' PALEIS"

TORENDAEL, AMSTERDAM

voor

Aedes - Arcares Kenniscentrum Wonen - Zorg
Postbus 8258 3503 RG Utrecht, Oudlaan 4 3515 GA Utrecht
telefoon 030 273 97 75, fax 030 273 96 52
www.kenniscentrumwonezorg.nl

auteur

Henk Nouws

Ruimte voor zorg bv

Research en advies in wonen en zorg
Postbus 2038, 3800 CA AMERSFOORT
tel 033 - 465 54 51
fax 033 - 465 34 81
www.ruimtevoorzorg.nl

Maart 2004

INHOUD

1	Inleiding	1
2	Oude situatie	1
3	Nieuwe gebouw	2
4	De transformatie	7
5	Chronologie	9
6	Partijen en proces	10
7	Financiering, wet- en regelgeving	12
8	Ruimtelijke ordening	15
9	Conclusie	15

1 INLEIDING

Het nieuwe zorgcentrum Torendael aan de rand van de Amsterdamse Rivierenbuurt heeft een opvallend voorkomen; je kan het niet mislopen. De gevel is bekleed met grijze leisteen uit China. Het gebouw lijkt te rusten op een mikadowerk van slanke pilaren. Ook elders in het gebouw is gewerkt met natuurlijke en duurzame materialen. De daken zijn bijvoorbeeld bedekt met sedum.

Bij binnenkomst in Torendael bevindt men zich in een hoge, open ruimte die aan alle kanten omgeven is door glas. Aan de achterzijde kijkt men op de tuinen en aanleunwoningen. Aan de voorzijde kijkt men op de straat. Bewoners uit het huis en uit de buurt ontmoeten elkaar in de tuinzaal die opgenomen is in deze "seniorenplaza". Buitenstaanders zullen zich afvragen of de vitale ouderen die ze daar zien zitten de zorgbehoevende bewoners "in grijsheid waas en wijsheids kleed" zijn waar Komrij van dichtte. De omgeving werkt inderdaad niet mee om deze mensen als zorgbehoevend te bestempelen.

Aan de wand hangen grote schilderijen die ons doen herinneren aan het verleden van Torendael. Het nieuwe huis is ontstaan uit een recente fusie van het Hospice Wallon en het Willem Mackenziehuis. Kenmerkend voor beide huizen was de denominatie. Zoals de naam aangeeft gaat de geschiedenis van het Hospice Wallon terug op de Waalse en hugenootse gemeenschap die in de 17^e eeuw ontstond. Ook de geschiedenis van de Remonstrantse Broederschap, de achtergrond van het Willem Mackenziehuis, gaat terug tot de Gouden Eeuw toen arminiaans-gomaristische geschillen de kersverse republiek intern verscheurden. Willem Mackenzie was van 1889-1973 een vooraanstaande persoon in de remonstrants gereformeerde kerk en de vrijzinnig protestantse beweging. Beide huizen rekruteerden hun bewoners uit de eigen gemeenschap, die zich niet beperkte tot Amsterdam, maar die heel Nederland omvatte. Tegenwoordig organiseren alle kerken van de Rivierenbuurt om toerbeurt oecumenische diensten in het nieuwe huis.

Naast het oude "Bede voor het Waale-weeshuys t'Amsterdam aen alle Christenen" van Joost van den Vondel, prijkt het nieuwe "Bede voor het zorgcentrum Torendael te Amsterdam. Vele generaties na Vondel" van Gerrit Komrij. Er is veel veranderd in de afgelopen eeuwen, en de laatste jaren zijn de veranderingen sneller gegaan dan ooit. Het centrum is er nu voor de buurt, niet langer exclusief voor enkele geloofsgemeenschappen.

2 OUDE SITUATIE

Vóór Torendael waren er twee onafhankelijke verzorgingshuizen in deze buurt, op steenworp afstand van elkaar. Het ene huis, Hospice Wallon, is inmiddels gesloopt en op zijn plek staat nu het nieuwe Torendael. Het Willem Mackenziehuis staat er nog, maar zal straks plaatsmaken voor het nieuwe stadsdeelkantoor ZuiderAmstel. Het Hospice Wallon telde 132 plaatsen en het Willem Mackenziehuis 104.

In 1998 zijn beide huizen samengegaan in een gezamenlijke organisatie, de Stichting Ouderenzorg Rivierenbuurt. De nieuwe statuten maken nog melding van de historische banden met gemeenschappen die zo'n belangrijke rol hebben gespeeld in de geschiedenis van Nederland. De algemene doelstelling van de Stichting Ouderenzorg Rivierenbuurt is "het bieden van een breed pakket zorg- en dienstverlening, huisvesting daaronder begrepen, aan ouderen vanuit oecumenische-christelijke grondslag in de lijn van het

gedachtegoed van de remonstrantse- en Waalse gemeente en voorts alles wat daarmee in de meest uitgebreide zin des woord verband houdt of daartoe bevorderlijk kan zijn". In de transformatie van de twee verzorgingshuizen weerspiegelt zich de veranderende samenleving.

3 NIEUWE GEBOUW

In het nieuwe Torendael zijn 96 appartementen en drie groepswoningen voor ieder 8 bewoners teruggebouwd. In totaal 120 plaatsen. Doordat de appartementen geschikt zijn voor echtparen, is het aantal mogelijke bewoners met een indicatie groter dan 120, op dit moment zijn het er 124. Het gebouw bestaat uit vier geschakelde torens. De architect is Aad Lambert.



Torendael bestaat uit vier torens die geschakeld zijn met glazen corridors

Zijkant van Torendael met zicht op de 32 aanleunwoningen



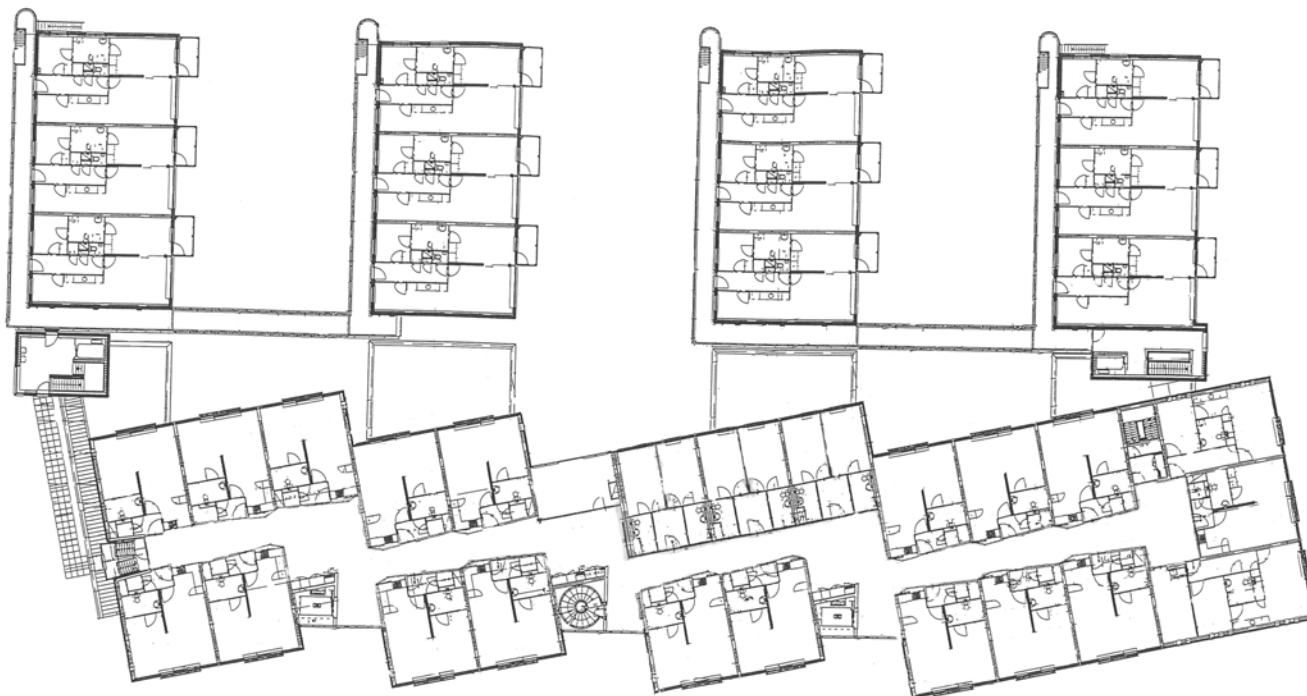
Er is veel variatie in het gebouw. Er zijn rustige plekken en drukke plekken, bijvoorbeeld boven de kinderopvang. Door de geschakeerde bebouwing zijn er geen lange gangen. Sommige bewoners waren in het oude gebouw gewend de verzorgers al vroeg te zien aankomen en zij missen dat! Ten opzichte van hoe men vroeger woonde, is de verbetering enorm: 54 m² in plaats van 28 m² per appartement.

Over enkele jaren zal er nog een dienstencentrum verrijzen in de Rivierenbuurt. Daarmee zal de transformatie van de twee voormalige huizen zijn voltooid. Bij dit dienstencentrum

worden ook zelfstandige seniorenwoningen gebouwd. Er komen geen nieuwe intramurale plaatsen. Uiteindelijk zal de intramurale capaciteit in de Rivierenbuurt met de helft zijn teruggebracht, maar tegelijk is de zorg voor zelfstandig wonende ouderen in de buurt aanzienlijk uitgebreid.

Torendael is in september 2002 geopend. De periode die verstreken is tussen de eerste plannen en de ingebruikname van het nieuwe gebouw bedraagt ongeveer 8 jaar.

Figuur 1 Plattegrond 2^e verdieping. De bovenste vier blokken behoren tot het aanleuncomplex. Het onderste gedeelte behoort tot het verzorgingshuis.



Doelgroep

Het nieuwe complex huisvest zowel ouderen met een indicatie voor zorg met verblijf als ouderen zonder zorgindicatie. Wel zijn intramuraal wonen en zelfstandig wonen hier, in tegenstelling tot veel moderne woonzorgcomplexen, fysiek gescheiden. De intramurale WZV-appartementen liggen in het gebouw Torendael zelf (onderste gedeelte op bovenstaande schets). De zelfstandige appartementen zijn gesitueerd in het aanleuncomplex dat tegelijk met het zorgcentrum op dezelfde locatie is gebouwd. De Principaal, de ontwikkelingsmaatschappij van woningcorporatie De Key, heeft het centrum ontwikkeld. Maar het eigendom is nu gesplitst. Torendael is eigendom van de Stichting Ouderenzorg Rivierenbuurt (SOR) en de aanleunwoningen zijn eigendom van stichting De Key. De bewoners van de aanleunwoningen kunnen gebruik maken van de faciliteiten op de begane grond. Zij kunnen niet binnendoor naar het zorgcentrum, maar moeten buitenom via de hoofdingang.

De bewoners van Torendael zijn in twee groepen te verdelen: bewoners met een indicatie voor zorg met verblijf, en bewoners met een indicatie voor verpleging met verblijf. De capaciteit is als volgt: 96 appartementen voor ouderen met een indicatie voor zorg met

verblijf, 24 plaatsen voor ouderen met lichte dementie. De leiding van het huis verwacht dat verzorgingshuizen zich in de toekomst meer en meer gaan richten op deze laatste doelgroep. Maar op dit moment kan Torendael geen volledige verpleeghuiszorg bieden. De bewoners van de meerzorgafdeling moeten verhuizen naar een verpleeghuis als de zorgbehoefte te zeer toeneemt.

De bewoners van de aanleunwoningen kunnen extramurale zorg krijgen. Dat is ook mogelijk voor bewoners in de hele Rivierenbuurt. De extramurale zorg wordt gegeven door een apart extramuraal team, gevestigd in een gebouw in de buurt, De Miranda. Het team heeft momenteel een doelstelling van 18.000 uur zorg in de wijk per jaar, haalt voorts nog pas 16.000 uur, maar zal op termijn naar verwachting 20.000 uren bereiken. Over enkele jaren, als het dienstencentrum in de Rijnstraat gereed is, krijgt het team daar de nieuwe thuisbasis.

Doelstellingen

De transformatie van de beide huizen is ingegeven door het teruglopende aantal ouderen in Amsterdam, door de wens om kwalitatief hoogwaardiger woningen te kunnen aanbieden en door de ambitie om verzorgingshuiszorg en dienstverlening buiten de muren van de instelling aan te bieden.

De inhoudelijke keuze voor een nieuwe intramurale voorziening in plaats van voor een woonzorgcomplex met scheiden van wonen en zorg, had ook alles te maken met het beleid van de stad. Men koos in het geval van de Rivierenbuurt, in overleg met de twee huizen, voor het terugbouwen van één nieuwe intramurale voorziening en één dienstencentrum. De intramurale voorziening staat er, Torendael. Het dienstencentrum, inclusief zelfstandige seniorenwoningen, zal er over enkele jaren staan, en zal dan scheiden van wonen en zorg van het zuiverste water zijn.

Appartementen

Torendael telt acht bouwlagen. De woningen bevinden zich van de eerste tot en met de zesde etage. Op de begane grond en de bovenste etage zijn de algemene voorzieningen gesitueerd. In onderstaand overzicht is aangegeven welke bewonersruimten er in het gebouw zijn.

Tabel 1 *Appartementen in Torendael*

<i>Etage</i>	<i>Type</i>	<i>Aantal</i>	<i>m2</i>
BG	-	-	-
1e	Meerzorg	24 (3 groepen van 8)	249 m2 per groep
2 ^e – 6 ^e	WZV-appartement	96	53 m2
2 ^e	Tijdelijke opname	6	26 m2
Totaal		120 + 6 tijdelijke opname	
Aanleun-complex	Zelfstandige huurwoningen De Key	32	

De appartementen voldoen goed. De groepswoningen voldoen minder. Bewoners hebben weliswaar allemaal een eigen zit/slaapkamer, maar de gemeenschappelijke woonkamer is

te krap voor acht bewoners en ook de bergruimte is te krap. Er wordt gezocht naar een oplossing. Een mogelijke oplossing zou kunnen zijn het dakterras aan de woningen plakken.

Huur- en servicekosten

De appartementen zijn binnen de WZV gebouwd en maken deel uit van een totaal verblijfspakket. De bewoners betalen individueel geen huur of servicekosten.



Kiosken buiten gebruik en opgevouwen



Kiosk opgevouwen tot kapsalon

Algemene ruimten

De begane grond is de bliktrekker van het nieuwe centrum. Door het ruime gebruik van glas, wordt de indruk gewekt van één aaneengesloten ruimte. Daarin bevinden zich de volgende functies:

- Tuinzaal, die wordt gebruikt als koffiezaal, restaurant, ontspanningsruimte, film- en presentatieruimte. Bewoners, bezoekers en personeel kunnen er de hele dag terecht voor het kopje koffie;
- Koffieruimte;

- Centraalkeuken: semi-ontkoppeld koken, dus naast de mogelijkheid om ingevroren maaltijden te regenereren kan er ook gewoon gekookt worden;
- Café, met leestafel, internet, luxere dranken waarvoor de bewoners apart moeten betalen;
- Seniorenplaza: een openbare hal, vrij toegankelijk, met kapper, winkel, wasserette en bibliotheek in vier aparte kiosken. De kiosken zijn een uniek opvouwbaar en verrijdbaar systeem. In een oogwenk is een onopvallende wand omgebouwd tot een kapsalon. Overige ruimten: toiletgroep, garderobe, receptie, wachtruimte bezoekers. Aan- en afvoer van wasgoed en dergelijke gaat via de seniorenplaza. Dit is een minder geslaagd onderdeel van de bouw want het veroorzaakt tocht in de ruimte, is een rommelig gezicht en de opslag is beperkt.

Op de verdiepingen zijn ook verschillende algemene of bijzondere ruimten te vinden:

- zusterpost, dokterskamer, medicijnkamer, werkstations zorg, kleedruimte voor medewerkers, centrale badkamer met badlift;
- kantoorruimte en vergaderruimte;
- technische ruimte en opslagruimte;
- aflegkamer, opbaarruimte;
- ruimte voor sociaal culturele activiteiten;
- stilte- en bezinningscentrum annex kerkzaal;
- dakterras.

Commerciële ruimten

Twee ruimten hebben een andere bestemming: een fitnessruimte, toegankelijk voor de bewoners, en een kinderdagverblijf. Eenmaal in de twee weken zingt een groepje kinderen voor de bewoners.

Zorgaanbod

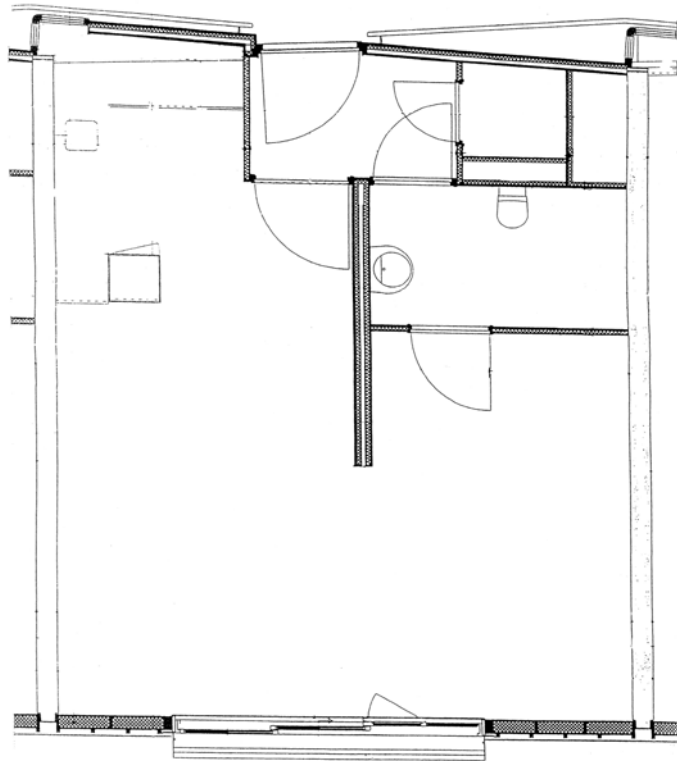
Zoals hierboven al is aangetipt, is er het volgende zorgaanbod:

- Zorg met verblijf voor 96 plaatsen. De feitelijke productie lag in 2002 lager als gevolg van de verhuizing en de daarmee gepaard gaande opnamestop;
- Verpleeghuis verplaatste zorg voor 24 personen, samen met verpleeghuis Vreugdehof (Fontis). De benodigde zorg wordt ingekocht;
- Ziekenboeg;
- Tijdelijke opname voor 6 personen uit de buurt;
- Dagverzorging;
- Extramurale zorg.

Cultuur

De directie heeft het thema "vraaggericht werken" uitgeroepen tot centraal thema voor 2003. In de visie van de directie zijn de bewoners van Torendael de echte eigenaars en is de organisatie te gast. Bewoners hebben zeggenschap over het aanbod. Iedere twee weken is er een openbaar debat tussen directie, personeel en bewoners. Gekeken wordt hoe de dagelijkse gang van zaken verloopt en waar verbeteringen mogelijk zijn. Op deze manier wil de directie zichzelf en het personeel dwingen te reflecteren op het werk dat zij doen en receptief te worden voor de kleine en grotere wensen van de bewoners.

Figuur 2 Plattegrond appartement



4 DE TRANSFORMATIE

De grondslag van deze transformatie is rond 1995 gelegd. Amsterdam was in die tijd budgethouder voor de Wet op de Bejaardenoorden. De stad had in een lange termijn prognose tot 2015 berekend dat de behoefte aan intramurale zorg sterk zou afnemen, vooral als gevolg van de afname van het aantal ouderen (de grote steden in Nederland hebben ook nu nog te maken met ontgrijzing) maar ook als gevolg van de veranderende voorkeuren van ouderen. In het Plan voor de Verzorgingshuizen 1997 – 2001 ging Amsterdam uit van verregaande extramuralisering van de zorg, terugbrengen van de intramurale capaciteit en modernisering van de te handhaven huizen. Uit eigen onderzoek van Wybren Bakker, de directeur van de SOR, is gebleken dat veel ouderen in de Rivierenbuurt er voor zouden kiezen in de huidige woning te blijven wonen als de zorg bij hen aan huis zou komen.

Toen de gemeente Amsterdam het Plan voor de Verzorgingshuizen 1997-2001 opstelde, was al duidelijk dat de Wet op de bejaardenoorden opgeheven zou worden en de financiering van de verzorgingshuizen via de tussenstap van de overgangswet verzorgingshuizen naar de Wet ziekenhuisvoorzieningen zou worden verlegd. Ook de betrokken verzorgingshuizen Hospice Wallon en Willem Mackenziehuis waren daarvan op de hoogte.

In het plan werd opgenomen dat beide verzorgingshuizen in de Rivierenbuurt zouden fuseren, de capaciteit terug zou gaan tot 124 plaatsen, te realiseren in één nieuw gebouw, er 30 zorgpakketten (gebudgetteerde extramurale zorg) beschikbaar zouden zijn, en er een dienstencentrum met woningen zou komen op de plaats van de Thomaskerk in

de Rijnstraat. Het plan week af van een eerder initiatief van Hospice Wallon zelf (1994) om het toenmalige gebouw ingrijpend te renoveren.

De gemeente Amsterdam heeft de voorwaarden opgesteld voor de transformatie en daarbij binnen de eigen budgetmogelijkheden naar oplossingen gezocht voor de verschillende financiële vraagstukken. Vervolgens is de gemeente Amsterdam met instemming van de inmiddels gevormde Stichting Ouderenzorg Rivierenbuurt in overleg getreden met de Ziekenfondsraad. Er zijn plussen geweest en minnen, maar per saldo heeft de SOR in dit spel niet slecht geboerd.

Het stadsdeel had belangstelling voor de huidige locatie van het Willem Mackenziehuis in verband met de bouw van een nieuw stadsdeelnkantoor.

De twee huizen hebben van meet af aan meegewerkt aan deze beleidswijziging en zijn vooruitlopend op het Plan op de Verzorgingshuizen gestart met fusiebesprekingen. De afspraken met de stad zijn financieel onderbouwd en schriftelijk vastgelegd.

Nu, anno 2003, kan vastgesteld worden dat de plannen zoals die 8 jaar geleden zijn ontstaan, naar de letter en geest zijn uitgevoerd. Het nieuwe zorgcentrum staat er reeds, op de plaats van het oude Hospice Wallon. Het dienstencentrum zal er ook gaan komen. De sloopvergunning voor de oude kerk aan de Rijnstraat is inmiddels afgegeven en de bouw zal binnenkort starten.

Verhuisperikelen

De ingebruikname van een nieuw gebouw brengt een organisatie in rep en roer. Waar jarenlang, decennialang patronen en protocollen het dagelijks ritme bepaalden, heerst ineens chaos. Medewerkers moeten het hebben van hun improvisatietalent en uithoudingsvermogen. Ook Torendael moest daar aan geloven, en de situatie hielp een handje mee, in negatieve zin.

Te late oplevering nieuwe gebouw

De verhuizing was uiterlijk april 2002 gepland. Door tegenslag op de bouw en te trage oplevering van inrichtingen moest in mei besloten worden tot uitstel. Men dacht veilig te zitten door te kiezen voor na de zomer. Helaas bleek in augustus dat ook september niet gehaald zou worden. Er was echter geen uitstel meer mogelijk. In september zou een andere huurder het Willem Mackenziehuis overnemen. Er is dus verhuisd in september, vóór de formele oplevering.

Goede communicatie met de bewoners

De verhuizing en de chaos die dat met zich meebracht, deed afbreuk aan de relatie tussen de organisatie en haar bewoners. De inrichting van het nieuwe gebouw was nog niet voltooid toen de eerste bewoners er hun intrek namen. Dat bood de directie een kans om de communicatie met de bewoners te verbeteren. Er zijn tweewekelijkse koffiebijeenkomsten gestart, gesprekken waar alle bewoners voor uitgenodigd worden en waar zij hun wensen kenbaar kunnen maken. In aanvang ging het om meepraten over de inrichting. Maar de koffiebijeenkomsten zijn blijven bestaan en worden gebruikt om continu de werkwijze van de organisatie af te stemmen op de wensen van de bewoners.

Ondanks deze aanloopproblemen is Torendael populair bij ouderen. In het najaar van 2002 stonden er 100 mensen op de wachtlijst. Sommige oudere huizen in Amsterdam geven aan dat daardoor hun wachtlijst is afgenomen, hoewel ook het teruglopende aantal ouderen en het recente wegvallen van de wachtlijst van de thuiszorg hier debet aan kunnen zijn.

Nieuwe manier van werken personeel

Verhuizen naar het nieuwe gebouw is aangegrepen om bestaande regels, protocollen en gebruiken opnieuw vast te stellen. Er werden ook nieuwe technische voorzieningen in gebruik genomen zodat daarvoor interne processen bijgesteld moesten worden. Op het moment van de verhuizing was nog niet iedereen voldoende voorbereid en op de hoogte van de nieuwe procedures. Er moest in de eerste maanden wekelijks, soms dagelijks, beraad plaatsvinden om de dagelijkse problemen het hoofd te kunnen bieden.

Fouten in het bouwconcept

De vormgeving van het gebouw had op diverse punten beter gekund. Zo zijn de deuren niet goed geplaatst, zijn de PG-woningen te krap, is er onvoldoende ruimte voor afvoer en aanvoer van goederen. Dit laatste gaat nu via de seniorenplaza.

Deze fouten hadden volgens de organisatie vermeden kunnen worden. Bij het opstellen van het programma van eisen is teveel geleund op de "goede bedoelingen" van de direct betrokkenen. Men had er beter aan gedaan om meer externe kennis in te schakelen. "Organiseer tegengeluid", is nu het devies, nodig mensen uit die kritisch commentaar durven te leveren op de plannen.

Toekomst

Het toekomstige dienstencentrum aan de Rijnstraat is al enkele keren genoemd. Dit dienstencentrum voltooit de transformatie van de twee voormalige verzorgingshuizen tot een nieuw zorgcentrum plus dienstencentrum. De doelstellingen die midden jaren negentig zijn geformuleerd, zijn dan gerealiseerd: vermindering intramurale capaciteit, vergroting woonkwaliteit, zorg buiten de muren.

De Key bouwt er tevens 30 woningen. De bouw start in het voorjaar van 2004 en zal in 2005 gereed zijn. Het multifunctionele centrum zal straks eigendom worden van de Stichting Ouderenzorg Rivierenbuurt. Dan zal het dienstencentrum de spil zijn van de zorg en dienstverlening aan zelfstandig wonende ouderen in de Rivierenbuurt.

5 CHRONOLOGIE

- | | |
|------|--|
| 1967 | Bouw Hospice Wallon |
| 1969 | Bouw Willem Mackenziehuis |
| 1972 | Uitbreiding met recreatiezaal, zusterflats, serre, Waalse bibliotheek |
| 1994 | Notitie "de toekomst van Hospice Wallon; programma van eisen voor een buurtgericht woonzorgcentrum". Hierin wordt een plan ontvouwd voor de renovatie van het verzorgingshuis. |

- 1996 Plan voor de Verzorgingshuizen 1997-2001, gemeente Amsterdam. Hierin is opgenomen dat Hospice Wallon en Willem Mackenziehuis fuseren tot één organisatie, dat beide huizen worden gesloopt en worden vervangen door één nieuw verzorgingshuis, en dat aan de Rijnstraat een dienstencentrum zal komen van waaruit zorg in de wijk zal worden geleverd.
- 1997 Oprichting Stichting Ouderenzorg Rivierenbuurt. Dit wordt de nieuwe rechtspersoon waar de beide huizen in opgaan.
- 1998 Meerpartijenovereenkomst gemeente Amsterdam en Stichting Ouderenzorg Rivierenbuurt: de gemeente zal met instemming van de SOR advies uitbrengen aan de Ziekenfondsraad over de uitwerking van het plan. De gemeente schenkt hfl 1-miljoen als bijdrage in de bouw van het dienstencentrum.
- 1998 Advies gemeente aan Ziekenfondsraad over de uitvoering van de transformatie. Ziekenfondsraad neemt het advies deels over maar de SOR moet de procedure van de Ziekenfondsraad volgen omdat er per 1 januari 1997 geen formeel besluit van de gemeente lag.
- 1999 De Ziekenfondsraad herzielt bovenstaand besluit. Men gaat er alsnog mee akkoord dat er geen nieuwe procedure hoeft te worden gestart. Daardoor heeft de SOR de zekerheid dat de financiële uitgangspunten niet door nieuwe regels binnen de overgangswet verzorgingshuizen onderuit worden gehaald.
- 2000 De Ziekenfondsraad, inmiddels College voor Zorgverzekeringen geheten, gaat akkoord met een wijziging van de financiële uitgangspunten ten gunste van de SOR.
- 2000 Start bouw
- 2002 September verhuizing. Het gebouw is nog niet opgeleverd. Opening Torendael door Prinses Margriet. Sluiting Willem Mackenziehuis.
- 2003 Sloopvergunning kerk aan de Rijnstraat. Hierdoor wordt de bouw van het dienstencentrum op die locatie mogelijk

6 PARTIJEN EN PROCES

Zorgaanbieder	<p>De twee besturen van de gefuseerde verzorgingshuizen hebben er destijds voor gekozen de handen ineen te slaan, daartoe aangespoord door het plan van Amsterdam om de capaciteit in de Rivierenbuurt te halveren.</p> <p>Het Hospice Wallon en het Willem Mackenziehuis werden, ieder vanuit hun eigen gemeenschap, nog op traditionele wijze bestuurd. Het bestuur bepaalde het beleid en de directeur voerde dit uit. De besturen konden elkaar mede goed vinden doordat zowel de Remonstrantse Broederschap als de Waalse gemeenschap vrijzinnige stromingen vertegenwoordigen.</p> <p>In de nieuw gevormde Stichting Ouderenzorg Rivierenbuurt wordt het raad van toezichtmodel gevolgd. De huidige directie vervult de</p>
---------------	---

	rol van bestuur en het voormalige bestuur is raad van toezicht en staat op afstand van het dagelijkse functioneren van de organisatie en de daarbij horende verantwoordelijkheden.
Woningcorporatie	<p>Ook woningstichting De Key heeft een belangrijke rol gespeeld. Hun ontwikkelingsmaatschappij De Principaal heeft Torendael gebouwd. Belangrijker is de overeenkomst die in het voorjaar van 2003 gesloten is tussen de SOR en De Key over het beheer van Torendael en de seniorenwoningen in de omgeving.</p> <p>In deze overeenkomst is geregeld dat De Key woningen en hoofdgebouw beheert. Daaronder wordt verstaan het technisch beheer, dagelijks onderhoud, mutatieonderhoud en planmatig onderhoud. Omgekeerd levert de SOR ook diensten aan de seniorenwoningen van de Key, namelijk de huismeester en sociaal beheerder. In bijlagen bij het contract zijn de verplichtingen over en weer in detail beschreven. De prijs voor de onderling geleverde diensten is opgenomen in de overeenkomst.</p>
Stadsdeel	<p>Het stadsdeel ZuiderAmstel heeft de locatie van het Willem Mackenziehuis verworven voor de bouw van een nieuw stadsdeelkantoor.</p> <p>Het stadsdeel levert nu nog sociaal beheer in een complex van 30 woningen bij het voormalige Willem Mackenziehuis die bij leegkomen verhuurd worden aan mensen die werkzaam zijn in de zorgsector. Het stadsdeel huurt de benodigde capaciteit in van de SOR voor 5 uur per week. De woningen zullen te zijner tijd wijken voor het nieuwe stadsdeelkantoor.</p>
Zorgverzekeraar	Het zorgkantoor is momenteel de partij die de verantwoordelijkheid heeft over de financiële afspraken.
Gemeente	<p>Een belangrijke partij in het proces is de stad Amsterdam geweest, die vanuit zijn budgethouderschap Wet op de bejaardenoorden in feite bepaalde wat er gebeurde.</p> <p>De hoofdlijnen van het beleid van Amsterdam rond de ouderenvoorzieningen in de Rivierenbuurt zijn zoals gezegd vastgelegd in het Plan voor de Verzorgingshuizen 1997-2001 en in een overeenkomst tussen stad en het besturen van de betrokken aanbieders. Amsterdam schenkt hfl 1-miljoen voor de bouw van het nieuwe diensten centrum. Amsterdam adviseert de Ziekenfondsraad over de overgangswet verzorgingshuizen. Het laatste is in een bijlage opgenomen. Daarin zijn de financiële parameters uitgewerkt, zowel die van de sloop en nieuwbouw als die van de kosten die gemoeid zijn met de overgangssituatie.</p> <p>Formeel gezien was de overeenkomst over tijd: zij werd gesloten toen de overgangswet al in werking was getreden. Maar na wat aandringen ging de Ziekenfondsraad akkoord. De overeenkomst was</p>

	gunstig voor de SOR omdat er volledige en afdoende financiële zekerheden werden gegeven om het hele traject van sloop, nieuwbouw en organisatieverandering te doorlopen.
Provincie	Zie gemeente hierboven
CvZ	De Ziekenfondsraad – nu CvZ – heeft destijds de afspraken die gemaakt zijn tussen de SOR en Amsterdam over moeten nemen. Bij het transformatieproces waren zij nauwelijks betrokken. In de overgangsperiode van WBO naar WZV is de bemoeienis van Amsterdam opnieuw een voordeel geweest. Amsterdam kanaliseerde het overleg met de nieuwe uitvoerders rond het laatste Plan op de verzorgingshuizen. Dat daarbij opnieuw de macht van de grote stad een rol heeft gespeeld, mag worden aangenomen.
Bouwcollege	In de nasleep van deze afspraken wordt er over de eindafrekening nog gesteggeld. Dit is te verwachten gezien de alsmaar veranderende regels die zich uitspreken over allerlei details en dus evenzeer handvatten bieden om aangevochten te worden.

7 FINANCIERING, WET- EN REGELGEVING

Financiering gebouw

De transformatie van het Hospice Wallon en Willem Mackenziehuis maakte deel uit van het Plan voor de Verzorgingshuizen 1997-2001. Dit plan is opgesteld onder de regels van de toenmalige Wet op de Bejaardenorden. De uitvoering van de plannen daarentegen viel binnen de spelregels van de overgangswet verzorgingshuizen die per 1 januari 1997 in werking trad en op 1 januari 2001 weer is opgevolgd door de Wet Ziekenhuisvoorzieningen.

De gemeente Amsterdam heeft het overleg met de Ziekenfondsraad, uitvoerder van de overgangswet, gevoerd en afgesproken is onder meer:

- Investeringsbedrag nieuwbouw Torendael: hfl 25.000.000,-;
- Bijdrage gemeente Amsterdam voor de bouw van het multifunctioneel centrum aan de Rijnstraat: hfl 1.000.000,-;
- Boekwaarde Hospice Wallon bedroeg hfl 4.000.000,- inclusief installaties en deze is voor hfl 2.300.000,- afgekocht door de Ziekenfondsraad;
- Tijdens de renovatie van 1997-2000 wordt het exploitatiebudget gelijk gehouden (236 plaatsen);
- De vrijvallende exploitatiemiddelen worden ingezet voor de afkoop van het restant boekwaarde en de financiering van de startkosten. Dit levert voor het laatste een budget op van hfl 5-miljoen. Later is dit budget nog verder verhoogd tot hfl 6-miljoen waarmee de reorganisatiekosten zijn gefinancierd en het sociaal plan voor bewoners en personeel. Uit deze middelen put de SOR nog steeds de gelden voor de transformatie. De gelden worden beheerd door het zorgkantoor; jaarlijks verantwoordt de SOR de uitgaven.

Het voormalige terrein van het Hospice Wallon is nu voor 50% eigendom van woningstichting De Key die daar aanleunwoningen op heeft gerealiseerd, en voor 50% eigendom van de SOR.

De bouw van Torendael heeft uiteindelijk € 15,1 miljoen gekost, waarvan € 14,6 miljoen ten laste van de WZV. De extra kosten voor de leisteen en extra meters voor sommige functies zijn bekostigd door gelieerde stichtingen van de SOR.

Problematisch is een tekort van € 400.000,- dat is ontstaan als gevolg van aanpassingen ten gevolge van steeds strengere regels. Deze kosten hebben te maken met onder meer:

- Nieuwe eisen brandweer;
- Aanvullende eisen Arbo-dienst;
- Nieuwe normen GG en GD voor keuken;
- Wijzigingen riolering;
- Aanvullende eisen NUON elektriciteitscapaciteit;
- Inrichting rookplek;
- Thermostatische kranen in groepswoningen;
- ... en nog twintig andere items.

Het bouwcollege heeft in eerste instantie aangegeven deze meerkosten niet te zullen betalen, maar de SOR voert aan dat berekeningswijze die het CBZ hanteert niet correct is.

Ook nog een paar woorden over het Willem Mackenziehuis. Dit huis is betrokken in de totale afspraken. Het huis en het terrein is verkocht en de eigenaar van het gebouw, de aan de SOR gelieerde private beheerstichting, heeft daar boekwinst op gemaakt. De nieuwe eigenaar is de stadsdeelraad ZuiderAmstel die hier, als alles volgens plan loopt, in 2005 de bouw van het nieuwe stadsdeelraadkantoor begint. Op het moment is het tijdelijk verhuurd aan de hogere hotelschool.

De beheerstichting is ook eigenaar van een aanleuncomplex en zal de eigenaar worden van het in de Rijnstraat te bouwen dienstencentrum.

Kansen

Een sterk punt in het geheel is dat de uitgangspunten voor de transformatie helder waren en op papier stonden in een overeenkomst tussen de gemeente en de SOR. De transformatie omvatte de sloop van twee huizen, de nieuwbouw van een huis op één van de bestaande locaties, en van een dienstencentrum op een nieuwe locatie. Aangezien sloop van het ene gebouw, tijdelijke huisvesting in het andere gebouw, opbouw extramuraal team, ingebruikneming dienstencentrum elkaar logisch opvolgen, was het traject goed te bewandelen.

Het feit dat Torendael een intramurale voorziening is, heeft de uitvoering van het plan makkelijker gemaakt. Het was duidelijk wie moest betalen, de locatie was er al, herbestemming van de locatie was niet nodig: niet om het scheiden van wonen en zorg te disqualificeren: de situatie voor Torendael was redelijk overzichtelijk.

Tot slot had de gemeente er belang bij een nette erfenis achter te laten. Dat kon zij bereiken door stedelijk voldoende capaciteit terug te brengen en het vrijvallende budget te gebruiken voor het financieren van tal van kosten die komen kijken bij het slopen van

een huis, verhuizen van de bewoners en omturnen van een organisatie. Voor de SOR is een bedrag van uiteindelijk hfl 6 miljoen beschikbaar gesteld om al deze startkosten te dekken, en daar is de SOR goed mee uitgekomen. Bovendien is er hfl 2,3 miljoen beschikbaar gesteld voor het afkopen van de boekwaarde. Tot slot heeft de gemeente een bijdrage gegeven ter waarde van hfl 1 miljoen voor de bouw van het nieuwe diensten-centrum aan de Rijnstraat, waar straks de hele buurt van moet kunnen profiteren.



Hoofdingang van Torendael



De tuinzaal waar bewoners uit Torendael en de buurt de hele dag terecht kunnen

Diezelfde overgangssituatie in de regelgeving heeft ook een schaduwkant gehad. Er is in de ogen van het College Bouw Ziekenhuisvoorzieningen een overschrijding van € 1,2-miljoen, 8,2% op het vergunningbedrag van € 14,6-miljoen. Het budget voor het nieuwe Torendael is gebaseerd geweest op inzichten van 1997. De afspraken rond het bouwbudget van hfl 25-miljoen die met de toenmalige Ziekenfondsraad zijn gemaakt, zijn anders opgebouwd dan het Bouwcollege heden ten dage zou doen. In de loop van de rit is men geconfronteerd met regels die de bouw duurder maken. Berekend is dat deze extra kosten € 400.000,- bedragen. Het Bouwcollege heeft in de visie van de SOR het bouwbudget

onvoldoende geïndexeerd voor de stijgende bouwkosten. Over de eindafrekening is de SOR het dus nog niet eens met het CBZ.

De extra kosten die de SOR zélf verkozen heeft, zoals de leistenen buitengevel, neemt zij overigens voor eigen rekening. De ruime opzet is kostenneutraal gerealiseerd, dat wil zeggen dat men met hetzelfde budget meer vierkante meters heeft weten te realiseren.

8 RUIMTELIJKE ORDENING

De SOR heeft in het algemeen te maken gehad met gunstige omstandigheden. De locatie die reeds in bezit was bood voldoende mogelijkheden voor de nieuwbouw. Een bestemmingswijziging voor de locatie was niet nodig.

De gemeente Amsterdam speelde een doorslaggevende rol. Ze was destijds budgethouder WBO en tevens ging zij over de grondzaken in de stad. Het voordeel is: slagvaardig opereren. Dat was ook nodig, gezien de afname van het aantal ouderen in de stad. De stad had macht om keuzes te maken - misschien niet altijd de keuzes die de instellingen zelf maakten - had het geld om de realisatie te bekostigen, had de mogelijkheden om de vraagstukken op het gebied van ruimtelijke ordening op te lossen. Daardoor zien we bij Torendael weinig problemen optreden op het gebied van ruimtelijke ordening, boekwaarde enzovoorts. De verwerving van de Thomaskerk in de Rivierenbuurt is een belangrijk wapenfeit. Als de stad (en het stadsdeel) zich daar niet voor had ingezet, was het niet gebeurd.

De rol van de twee besturen van het Willem Mackenziehuis en het Hospice Wallon heeft belangrijk bijgedragen aan de uitkomst. In 1994 nog had het Hospice Wallon laten onderzoeken of een renovatie van het huis mogelijk was. Door mee te werken aan de plannen van Amsterdam kon men een flinke stap verder gaan, de oude gebouwen slopen en op twee plaatsen nieuwbouw realiseren.

9 CONCLUSIE

Een heldere visie aan de start is een goed begin maar niet voldoende. Dat bewijzen vele transformatieprocessen. De transformatie van het Hospice Wallon en Willem Mackenziehuis verloopt daarentegen redelijk voorspoedig. De factoren die hiervoor zijn aan te wijzen zijn de volgende. Op de eerste plaats heeft de stad Amsterdam een hoop te vertellen gehad: ze hebben de plannen gemaakt, beschikten over de middelen en hadden de touwtjes in handen op het gebied van de grond. Er kon doortastend worden opgetreden zonder de kenmerkende strijdtönen die in veel andere gemeenten ontstaan rondom grond en geld. Op de tweede plaats zijn er financiële randvoorwaarden geschapen die het complete transformatieproces omvatten en die ook afdoende zijn. Er is geen onzekerheid over het geld. Wel is men nog in onderhandeling over de eindafrekening waarbij het toch om flinke bedragen gaat.

De directie zelf verbindt de volgende lessen aan het traject: zorg dat je uit verschillende invalshoeken kennis bijeenbrengt, organiseer bij wijze van spreken de kritiek, laat je verrassen, nodig maffe mensen uit die gaten schieten in je eigen ideeën. Dit allemaal om te voorkomen dat je eigen goede bedoelingen je blind maken. Zorg voor veel differentia-

tie in grootte en volume en aanpassingsmogelijkheden van het gebouw. Zorg dat je afspraken goed vastlegt, vooral de ankerpunten zoals budget en volume. Ga met de doelgroep in gesprek en werk vanuit hún waarden en normen. Praat over betekenis en kwaliteit, niet vanuit het geld en de efficiency, dat komt later wel.

Als het stof van deze transformatie zal zijn neergedwarreld, resten, hopelijk voor eeuwen, de dichtregels van Gerrit Komrij:

*Vergeten schaar en mededogen,
Begrippen uit een oude taal,
Goddank versleten en vervlogen,
Uit tijden ver voor Torendael,
Waar elk nog steeds met open armen
Gereed staat, van de wens vervuld
Om ziel en lichaam te verwarmen
Van wie na jaren werd gehuld
In grijsheid waas en wijsheids kleed.
Bleef niet het goede deel bestaan?
Hoe ook de gouden eeuw vergeleed,
De liefde blijft waar woorden gaan,*

*En ieder, zonder te vergrijzen
In zielsgloed of in hartegoud,
Wil in dit Torendael bewijzen:
Wie oud wordt heeft ook veel gebouwd.
Ai, laat de ijver nooit verminderen.
Elkeen die zorg en liefde geeft
Bouwt aan een wereld voor zijn kinderen
Waarin met liefde wordt geleefd.
Laat u die keren heilig wezen,
Let wakend op haar voortbestaan,
Dan zal de slaap zich zonder vrezen
Neervlijen op ons kort bestaan.*