

SlowCare Elzeneindhuis

MAATSCHAPPELIJKE IMPACT CASE OVER
EEN BIJZONDERE, KLEINSCHALIGE
WOON- EN DAGBESTEDINGSPLEK



INHOUDSOPGAVE



VAN DROOM
TOT CREATIE



FINANCIERS AAN
HET WOORD



DE HOLISTISCHE
VISIE EN AANPAK



GELUIDEN UIT
DE GEMEENSCHAP

EN VERDER...

OP ZOEK NAAR INVESTERINGEN	8
HET BEDRIJFSMODEL IN 9 BOUWSTENEN	14
HOE EEN KLEINE ORGANISATIE WERKT	
AAN BREDE WELVAART	28
BINNEN ENKELE JAREN FINANCIIEEL GEZOND	
HOE ZIT DAT?	30
GELEERDE LESSEN	36
VERANDERINGEN IN DE BEDRIJFSVOERING	39
SAMENGEVAT: ZORG KAN ANDERS	40
BIJLAGE	42

EEN BIJZONDERE, KLEINSCHALIGE WOON- EN DAGBESTEDINGSPLEK

SlowCare Elzeneindhuis is een bijzondere, kleinschalige woon- en dagbestedingsplek voor mensen met een ernstig meervoudige beperking (EMB). Een verborgen groep mensen in onze samenleving, die ons kan leren wat onvoorwaardelijke liefde is en hoe minder gehaast te leven.

Dit uitgangspunt vormt de basis van de visie, aanpak en bedrijfsvoering van de organisatie. waarbinnen bewoners, deelnemers aan de dagbesteding, ouders/familie gezien en gehoord worden, en een gemeenschap vormen met respect, wederkerigheid en verbondenheid als gedeelde waarden.

SlowCare Elzeneindhuis is ontwikkeld door Lucian en Ingeborg van Heumen, die met dit initiatief een goede woonplek wilden realiseren voor dochter Eline én in bredere zin een positieve beweging binnen de zorg nastreven. In 2016 opende het huis voor het eerst haar deuren als dagbestedingsplek en sinds 2018 zijn de 3 woongroepen geopend. Kort nadat SlowCare Elzeneindhuis van start ging, werd uit een impactmeting duidelijk dat bewoners, deelnemers, ouders, buurtbewoners en begeleiders al snel positieve effecten van de SlowCare-aanpak ervoeren. Maar hoe zit dat een aantal jaren later: is iedereen nog steeds positief of zijn er ook andere geluiden? En wat maakt SlowCare nu tot SlowCare, hoe werkt de organisatie en wat kan er mogelijk beter? Antwoorden op deze vragen worden gezocht in deze publicatie: een maatschappelijke Impact Case van SlowCare Elzeneindhuis.



VAN DROOM TOT CREATIE

In 1993 werd Eline, de dochter van Ingeborg, geboren met een ernstig meervoudige beperking. Eline gaf Ingeborg en Lucian liefde en leerde hen veel belangrijke levenslessen, maar had wel meer aandacht nodig dan haar twee broers. Om hun aandacht tussen de kinderen te kunnen verdelen, zochten Ingeborg en Lucian ondersteuning.

Op 9-jarige leeftijd ging Eline een deel van de tijd in een grote zorginstelling wonen. Daar ervoeren Lucian en Ingeborg een groot verloop aan personeel en invalkrachten die hun dochter niet goed kenden, naast pijnlijke en schrijnende problemen op het vlak van verzorging en medicatie. Ze zagen dat er druk staat op zulke organisaties: begeleiders zijn ongewild gehaast en er is veel administratieve druk. De doelgroep schiet er dan snel bij in en zij vonden dat Eline betere zorg verdiende.

Ingeborg en Lucian halen Eline naar huis en nemen haar verzorging op zich. Vanaf dat moment ontstaat er een droom: een woonplek starten waarmee zij voor Eline en andere mensen met een ernstig meervoudige beperking (EMB) de wereld een beetje mooier kunnen maken. Een kleinschalige woonplek waar de zorg voor mensen als Eline van hoge kwaliteit is en waar deze mensen met veel plezier kunnen wonen. Ook als hun ouders er niet meer zouden zijn. Voor mensen met een EMB zijn er in Nederland namelijk weinig kleinschalige voorzieningen. In 2012 bedenken zij het SlowCare-concept en starten de voorbereidingen voor SlowCare Elzeneindhuis.

Lucian en Ingeborg vinden in 2013 de locatie voor SlowCare Elzeneindhuis: een voormalige basisschool in Oss. Vanaf dat jaar begint de zoektocht naar een geschikte aannemer en startkapitaal. Zij zijn met meerdere organisaties de samenwerking aangegaan, maar vanwege verschillende visies zijn deze ook weer gestopt. In 2015 starten zij met vrijwilligers de verbouwing van de boerderijtjes op het terrein en financieren ze de inventaris en verbouwing hiervan uit o.a. privémiddelen. In 2016 gaat SlowCare Elzeneindhuis open als dagbestedingslocatie voor een kleine en gemengde groep deelnemers. In ditzelfde jaar zegt de

provincie Noord-Brabant financiering toe voor het vastgoed en vinden Lucian en Ingeborg een aannemer. Deze ondernemer wil graag de verbouwing op zich nemen, en is aangesproken door de visie van de stichting en de wensen van Lucian en Ingeborg.

Van jonge jaren tot volwassenheid

In 2016 en 2017 wordt als dagbestedingslocatie ervaring opgedaan met het reilen en zeilen van een zorgorganisatie. In 2017 werven Ingeborg en Lucian begeleiders voor de woongroepen, die vanaf 2018 geleidelijk aan worden gestart en uitgebreid. Andere zaken die zij regelen, zonder de ondersteuning van een uitgebreide staf, zijn de selectie van bewoners en het inrichten van zelfsturende teams. Na jaren van voorbereiding draait SlowCare Elzeneindhuis in 2019 haar eerste volledige exploitatiejaar.

Naar een bestendige organisatie

Inmiddels is SlowCare Elzeneindhuis een ervaren en financieel gezonde organisatie. 70% van de bewoners heeft een EMB, de overige 30% heeft een verstandelijke beperking. De organisatie gaat een nieuwe fase in. Deze zal zich kenmerken door een nieuwe directeur, minder afhankelijkheid van de initiatiefnemers en oriëntatie op de mogelijkheden voor een landelijk netwerk aan SlowCare-locaties.

Waarom deze maatschappelijke Impact Case?

Deze maatschappelijke Impact Case (mIC) is ontwikkeld door Avance Impact in opdracht van de provincie Noord-Brabant en SlowCare Elzeneindhuis. De provincie Noord-Brabant heeft een doorslaggevende lening aan SlowCare Elzeneindhuis verstrekt. Een van de voorwaarden van deze lening was het monitoren

"VOOR MENSEN MET EEN EMB ZIJN ER IN NEDERLAND NAMELIJK WEINIG KLEINSCHALIGE VOORZIENINGEN."

van de impact van de locatie. Deze mIC laat een totaalplaatje zien van de maatschappelijke toegevoegde waarde van SlowCare Elzeneindhuis. De inzichten die hieruit voortkomen kunnen toekomstige initiatiefnemers, financiers en andere stakeholders gebruiken als zij soortgelijke woon- en dagbestedingsplekken mogelijk willen maken. En daarbij kan SlowCare Elzeneindhuis dit overzicht zelf gebruiken om de werkwijze aan te scherpen.

Door zowel het 'waarom', het 'wat' en het 'hoe' van SlowCare Elzeneindhuis in kaart te brengen, laten we zien hoe het initiatief is opgestart, hoe het in elkaar zit, hoe deze verschilt van andere woon- en dagbestedingsplekken, welke impact het initiatief maakt, wat er mogelijk beter kan en welke lessen andere initiatiefnemers en stakeholders van SlowCare Elzeneindhuis kunnen leren. We hebben hiervoor interviews gehouden en focusgroepen georganiseerd met vertegenwoordigers van alle betrokkenen, van ouders tot buurtbewoners, van financiers tot initiatiefnemers. Ook is er een documentstudie uitgevoerd: we bestudeerden onder meer jaarrekeningen en kengetallen uit de sector gehandicaptenzorg, tevredenheidsonderzoeken en eerder uitgevoerde impactmetingen.



Hoe deze mIC is opgebouwd

We volgen de ontwikkelingen die SlowCare in 10 jaar heeft doorlopen en beschrijven in elke fase meerdere perspectieven op de organisatie (zie figuur 1).

1 In 2012 ontstaat het idee voor het SlowCare-concept. De jaren 2012-2015 vormen de **ontwikkelfase** van de SlowCare Elzeneindhuis. Een fase waarin Lucian en Ingeborg de SlowCare-visie bedenken, scenario's opstellen en businesscases laten maken. Hoe kijken financiers naar het concept en de plannen, en welke investeringen (financieel en in-kind) zijn nodig om

de woon- en dagbestedingsplek te openen en te kunnen laten voortbestaan?

2 Vanaf 2016 gaat de organisatie de **uitvoeringsfase** in, eerst als dagbestedingsplek en vanaf 2018 ook als woonlocatie. We laten het businessmodel zien in een overzicht (hiervoor gebruiken we het businessmodel canvas) en beschrijven hiermee de exploitatie: welke partners, middelen en activiteiten zijn noodzakelijk? Hoe onderhoudt de organisatie contact met doelgroep? Vervolgens tonen we welke holistische visie en aanpak SlowCare Elzeneindhuis in theorie nastreeft. Hoe de doelgroepen (bewo-

ners/deelnemers en hun ouders, begeleiders en vrijwilligers/wijkbewoners) deze aanpak ervaren, beschrijven we in een effectenanalyse. En omdat de holistische visie en aanpak van de organisatie gezien kan worden als een voorbeeld van brede welvaart, leggen we deze ervaringen ook langs de meetlat van dit beleidsconcept. We laten zien hoe aspecten van welvaart, welzijn en welbevinden in SlowCare Elzeneindhuis samenkomen.

Ook onderzoeken we de financiële gezondheid van SlowCare Elzeneindhuis, aan de hand van jaarrekeningen en benchmarks uit de sector.

3 In de toekomstfase beschrijven we kort de toekomstplannen van SlowCare Elzeneindhuis en kijken we terug op de afgelopen jaren. Welke lessen kunnen we leren van de ontwikkelingen en opzet van SlowCare Elzeneindhuis? In de conclusie nemen we alle inzichten samen: welke kosten maakt SlowCare Elzeneindhuis en welke (maatschappelijke) baten staan hier tegenover? Is SlowCare Elzeneindhuis een voorbeeld van een organisatie die model kan staan voor andere organisaties?

Figuur 1. Tijdslijn met fases, ontwikkelingen en aantallen bewoners/deelnemers.



“WE BRENGEN HET ‘WAAROM’, HET ‘WAT’ EN HET ‘HOE’ IN KAART EN VOLGEN DE ONTWIKKELINGEN VAN SLOWCARE ELZENENDHUIS IN CHRONOLOGISCHE VOLGORDE.”



ONTWIKKELFASE: VAN DROOM TOT CREATIE (2012-2017)

OP ZOEK NAAR INVESTERINGEN

De voorbereidingen voor SlowCare Elzeneindhuis vonden plaats van 2012-2017 (zie figuur 1). Het bleek al gauw dat het zonder zeggen- en eigenaarschap moeilijk zou zijn om de SlowCare-visie handen en voeten te kunnen geven. Ingeborg en Lucian besloten daarom dat zij de organisatie van SlowCare Elzeneindhuis (van vastgoedrealisatie tot personeelsmanagement) in eigen hand moesten nemen.

Voor hen bleek in deze jaren de realisatie van financiering de grootste uitdaging te zijn. Zoals te zien in figuur 2 bestonden de noodzakelijke investeringen naast vastgoed uit inventaris (waar- onder een rolstoelbus) en organisatiecapaciteit (voor onder andere het ontwikkelen van het concept, het onderhouden van contact met stakeholders, het voorbereiden van uitvoeringsplan- nen, het aantrekken van financieringen en het voorbereiden van de dagelijkse praktijk).

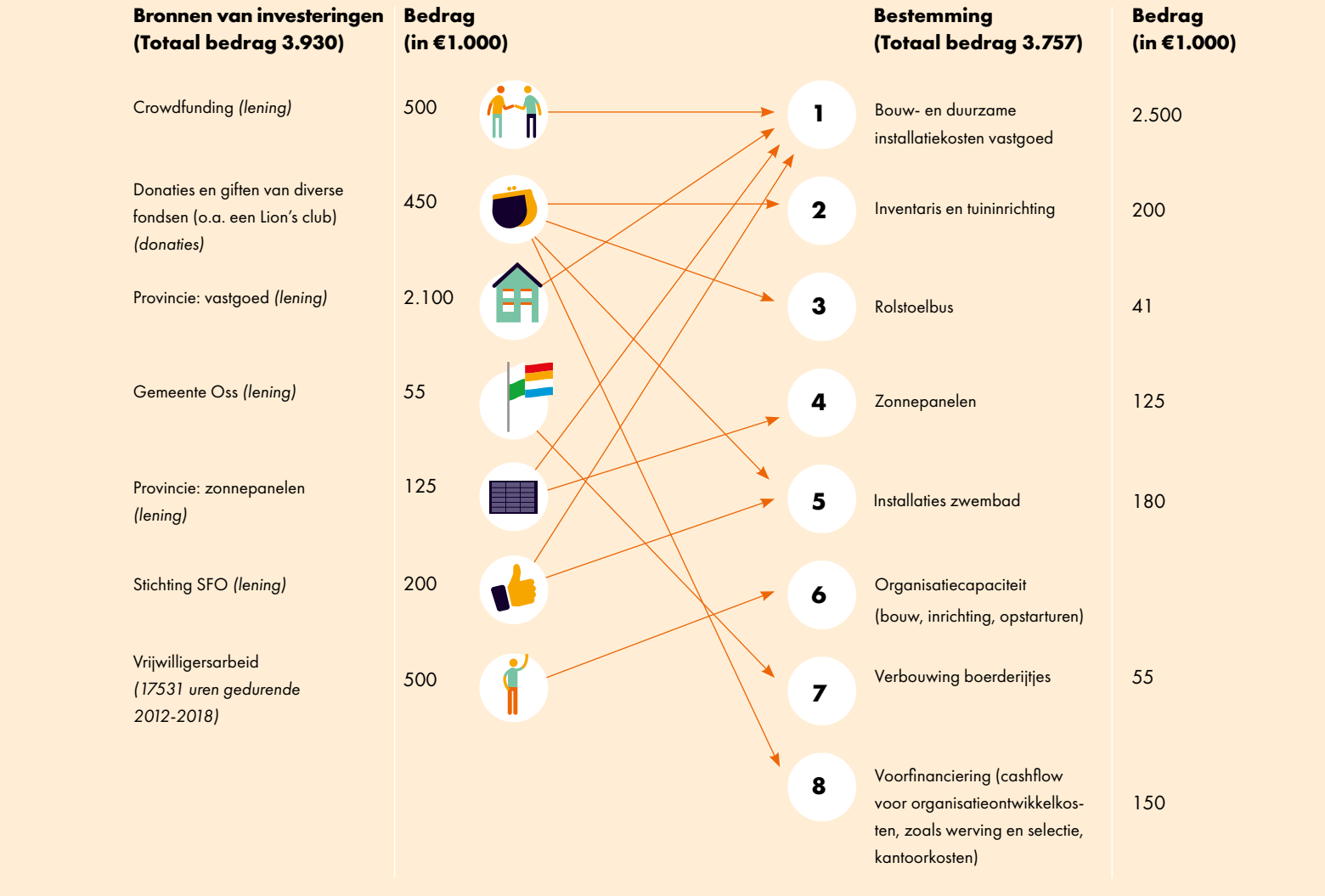
SlowCare Elzeneindhuis heeft deze investeringen gerealiseerd met een combinatie van leningen, donaties en vrijwilligersuren (zie figuur 2). Kleinere fondsen en Ingeborg en Lucian zelf hebben een donatie gedaan, er is in 6 weken tijd crowdfunding (onder familie, vrienden en ouders van mensen met een EMB) gerealiseerd, en stichting SFO, de provincie Noord-Brabant en de gemeente Oss verstrek- ten een lening. Daarnaast leverden vrijwilligers arbeid voor in totaal ongeveer 17.000 uren, waarvan we de financiële waarde schatten op 500.000 euro. De belangrijkste vrijwilligers waren initiatiefnemers Lucian en Ingeborg van Heumen. Zij werden bijgestaan door vrijwillige adviseurs (binnen en buiten de Raad van Advies), bestuursleden, betrokkenen die de stichting een warm hart toedragen en medewerkers van Pricewater- houseCoopers (PwC) Nederland en adviesbureau BMC.

Het meeste startkapitaal was nodig voor het bekostigen van het vastgoed. De rente en aflossingen zou SlowCare Elzeneindhuis betalen uit de huuropbrengsten¹. Om deze reden was het maximaal te lenen bedrag 2,5 miljoen euro. Het bleek niet

gemakkelijk om een aannemer te vinden die het vastgoed kon en wilde realiseren voor dit bedrag. Met name de wens voor een duurzame verbouwing en ruime privé- en gemeenschap- pelijke ruimten bleek lastig uitvoerbaar. “Dit was voor ons een principiële kwestie – duurzaamheid vinden wij een groot goed en bovendien konden we door het gebruik van warmtepompen en zonnepanelen later op onze energiekosten besparen”, aldus Lucian van Heumen. Ingeborg van Heumen: “Onze vastgoed- wensen stonden voor een nieuwe bouwnorm die past bij de EMB-doelgroep – dat deze inging tegen de bestaande normen riep vaak weerstand op.” Dat het vinden van de juiste aannemer uiteindelijk wel gelukt is, lag aan drie succesfactoren (zie kader 1).

“DUURZAAMHEID
VINDEN WIJ
EEN GROOT GOED EN
BOVENDIEN
KONDEN WE DOOR
HET GEBRUIK VAN
WARMTEPOMPEN EN
ZONNEPANELEN LATER
OP ONZE ENERGIE-
KOSTEN BESPAREN.”

1. Bij het berekenen van het maximaal te lenen bedrag is SlowCare Elzeneindhuis uitgegaan van de maandelijkse huuropbrengsten (uit de Wajong) van de bewoners.



Figuur 2. Investerings en hun geoormerkte bestemming. De renteverplichtingen van de lening bij Stichting SFO vervallen als SlowCare Elzeneindhuis in het desbetreffende jaar een projectvoorstel indient en deze wordt goedgekeurd. Totaalverschillen zijn het gevolg van afrondingen.

Kader 1 Succesfactoren die hebben bijgedragen aan de realisatie van de benodigde investeringen

- De private partners (financiers en aannemer) geloofden in de visie en aanpak. Zo begreep de (lokale) aannemer dat de hoge eisen aan het vastgoed van meerwaarde waren voor de uiteindelijke bewoners/deelnemers. De offerte van dit familiebedrijf was een stuk lager dan die van andere aannemers, en ook was dit bedrijf een fijne samenwerkingspartner in de uitvoering en nazorg.
- De gemeente Oss en provincie Noord-Brabant ondersteunden met gunstige leningen en regelingen. De provincie bood een ruime lening met een marktconform rentepercentage en een lagere eis van kredietwaardigheid: het benodigde aandeel risicodragend vermogen was lager dan dat van banken of andere financiële instellingen. De gemeente stelde een erfpachtregeling beschikbaar, waarmee het initiatief een groot bedrag aan grondkosten kon uitsparen.
- De gulle inbreng van vrijwilligers en met name Lucian en Ingeborg van Heumen. Zij werkten jarenlang vrijwillig aan het uitwerken en realiseren van het initiatief en hebben hier offers voor gebracht. Zo nam Lucian ontslag bij zijn vorige werkgever en heeft hij 1,5 jaar lang onbezoldigd voor de organisatie gewerkt. Ook door met andere vrijwilligers te werken, spaarde SlowCare Elzeneindhuis arbeidskosten uit. Daarnaast was de organisatie zuinig waar het kon, door bijvoorbeeld de inventaris voor een groot deel tweedehands aan te schaffen.

FINANCIERS AAN HET WOORD

Zoals uit het vorige hoofdstuk blijkt, zijn het geloof in de SlowCare-visie en -aanpak en de ondersteuning van overheidsorganisaties succesfactoren voor de uiteindelijke realisatie van investeringen. We spraken vertegenwoordigers van Stichting SFO en de Provincie Noord-Brabant over hun overwegingen bij de financiering van ouderinitiatieven in de sector gehandicaptenzorg. Zij vertellen ons waarom zij aan SlowCare Elzeneindhuis een lening hebben verstrekt.

SLOWCARE ELZENEINDHUIS ALS LEVENSVATBAAR INITIATIEF MET EMB-DOELGROEP ALS SPECIALITEIT

● INTERVIEW MET DORUS VERSTER (STICHTING SFO)

Hoe hielpen jullie SlowCare Elzeneindhuis?

Wij bieden financiële steun aan Nederlandse initiatieven die de leefomstandigheden van mensen met een verstandelijke beperking verbeteren. Stichting SFO heeft aan SlowCare Elzeneindhuis een financieringsbijdrage verleend en een lening verstrekt.

Welke voorwaarden stelden jullie aan initiatieven?

In het vragenformulier vragen we al specifiek naar het projectplan en de begroting die daarbij hoort. Als het een initiatief is dat al bestaat, willen we ook graag de statuten en jaarverslagen inzien. Bij de aanvraag van grote bedragen kijken we of het financieel haalbaar is. Is het projectplan op zichzelf levensvatbaar? Is continuïteit verzekerd en is het dus een duurzaam plan? Daarnaast vinden we het erg belangrijk dat er professionals bij het plan betrokken zijn, zodat professionele zorg verzekerd is. En we vinden het ook prettig om samen te werken met AN-BI-stichtingen, dan weten we zeker dat het geld goed terecht komt.

Wat zijn volgens jullie de valkuilen van soortgelijke initiatiefnemers als SlowCare Elzeneindhuis bij het rond krijgen van de financiën?

Wat we vaker zien is dat er bijvoorbeeld vier enthousiaste ouders van gehandicapte kinderen samen iets willen opzetten voor hun kinderen. Ze willen dan ook een woon- en/of dagbestedingsgroep opzetten waar onder andere hun eigen kinderen de juiste zorg kunnen krijgen. Maar met alleen vier mensen kom je er niet. Zo'n kleinschalig plan is qua kosten en organisatie niet realistisch. Daarom is het belangrijk dat deze initiatiefnemers mensen om zich heen verzamelen, zowel voor de organisatie als de financiën die moeten worden geregeld. En vooral dat ze dus ook professionals in hun plan meenemen, om die professionele zorg te kunnen waarborgen!

Wat we ook vaak zien is dat initiatiefnemers komen met een kleinschalig plan voor een woonplek. Maar kleinschaligheid is vaak niet zinvol. SlowCare Elzeneindhuis was eerst ook kleinschaliger van opzet, maar is uiteindelijk wat groter opgezet om zo bij te kunnen dragen aan de realiseerbaarheid en continuïteit. Hoe zorg je bijvoorbeeld bij een kleinschalige opzet dat er elke dag alle uren een professionele zorgmedewerker beschikbaar is? Aan de andere kant is het te groot opzetten van een plan ook niet handig. Dan zien we weer dat kosten niet betaald kunnen worden op den duur. Het is zoeken naar de juiste schaal die de exploitatie en continuïteit van het initiatief kan verzekeren.

Wat vonden jullie als investeerder uniek aan het initiatief?

Lucian en Ingeborg komen zelf uit de wereld van gezondheidszorg. Naast dat ze als ouders de beste zorg aan hun dochter willen bieden, weten ze ook heel goed wat er aan de zakelijke kant bij komt kijken. Maar hun enthousiasme en holistische aanpak is ook bijzonder; die motivatie en dat doorzettingsvermogen is ook echt nodig om zo'n initiatief succesvol te maken. Daarnaast zijn er niet veel initiatiefnemers die zich vooral focussen op ernstig meervoudig gehandicapte kinderen. Vaak wordt er gericht op verstandelijk gehandicapte mensen. Ik denk dat hun specifieke focus en de formule van SlowCare voordelen heeft ten opzichte van grotere instellingen met bredere doelstellingen.

SLOWCARE ELZENEINDHUIS ALS VOORLOPER VAN BREDE WELVAART

● INTERVIEW MET ASTRID KAAG
(PROVINCIE NOORD-BRABANT)

Waarom was SlowCare Elzeneindhuis voor de provincie Noord-Brabant een interessant initiatief om te financieren?

In mijn ogen is SlowCare een voorloper van een aanpak die we nu brede welvaart² zijn gaan noemen. We weten als provincie al langer dat maatschappelijk vraagstukken erom vragen om integraal opgelost te worden. Vraagstukken, die wij als overheid soms in hokjes stoppen, zijn met elkaar verbonden. Zo kun je het stimuleren van duurzame energie niet los zien van vraagstukken rondom inkomensongelijkheid. En is gezondheid van mensen niet los te koppelen van milieuzaken als bijvoorbeeld schone lucht. Brede welvaart gaat over de combinatie van welvaart, welzijn en welbevinden en gaat daarmee over (het belang van) samenhang tussen verschillende vraagstukken. In de afgelopen jaren heeft de provincie Noord-Brabant al stappen gezet met het stimuleren van initiatieven die bijdragen aan brede welvaart. Toen noemden we het alleen nog niet zo, we hadden het toen over meervoudige waarden. Dat deden we dus met het verstrekken van de lening aan SlowCare Elzeneindhuis, maar ook met de activiteiten vanuit het Brabant Outcomes Fund. Sinds de nieuwe coalitie is brede welvaart voor het eerst opgenomen in het bestuursakkoord als belangrijk thema en met een verantwoordelijk portefeuillehouder. Dat is een goede volgende stap,

maar we zijn er daarmee nog niet. Het echte werken aan brede welvaart vraagt namelijk een andere manier van werken voor de overheid, met partners buiten het provinciehuis, maar ook met collega's in het provinciehuis. Dat is iets wat je moet leren door te doen en dat is precies wat we met SlowCare Elzeneindhuis hebben gedaan!

Op welke vlakken zagen jullie als provincie dat SlowCare Elzeneindhuis voor Brede Welvaart zorgt?

Zoals gezegd was SlowCare Elzeneindhuis een van de eerste initiatieven waarbij we probeerden om bij te dragen aan het hele plaatje: de balans tussen mens, omgeving en economie (people, planet, profit). Als wij bij het verstrekken van de lening alleen naar het financiële deel hadden gekeken, hadden we misschien wel een andere afweging gemaakt. Maar we zagen dat het extra waardevol was, omdat het ook gaat over welzijn en welbevinden van bewoners, ouders en zorgverleners. Maar ook omdat er vanaf het begin is ingezet op een bestaand gebouw midden in een wijk, dat helemaal duurzaam verbouwd is en energieneutraal is. Zoveel componenten die op elkaar ingrijpen. Het zit dus niet alleen sociaal goed in elkaar. Nee, het is ook ecologisch en economisch een haalbaar model. Dat sprak ons als provincie aan.



Wat is in jouw ogen onderscheidend aan SlowCare Elzeneindhuis als je dit initiatief vergelijkt met andere concepten van kleinschalige woon- en dagbestedingsplekken?

Rond de tijd dat we kennis maakten met de initiatiefnemers van SlowCare Elzeneindhuis verscheen er ook een rapport waaruit blijkt dat er in de zorg relatief veel ouderinitiatieven uiteindelijk niet van de grond komen of voortijdig ophouden te bestaan. Dat is natuurlijk heel erg zonde van alle energie, goede bedoelingen en enthousiasme waarmee deze initiatieven in eerste instantie beginnen. Het leek de provincie dan ook belangrijk om te kijken of de opzet van SlowCare Elzeneindhuis wel een werkbaar format kan zijn voor toekomstige ouderinitiatieven. En op deze manier, door uit te proberen wat werkt en wat niet werkt, kunnen andere financiers, overheden en zorgverzekeraars ook weer over de streep getrokken worden om hun steentje bij te dragen aan soortgelijke initiatieven.

De gezondheidszorg staat in Nederland onder druk. Verwacht je dat de kracht van SlowCare ook in de toekomst overeind blijft?

Ik denk dat juist initiatieven als SlowCare het antwoord zijn op de knelpunten in de zorg, zoals tekorten in budgetten en men-

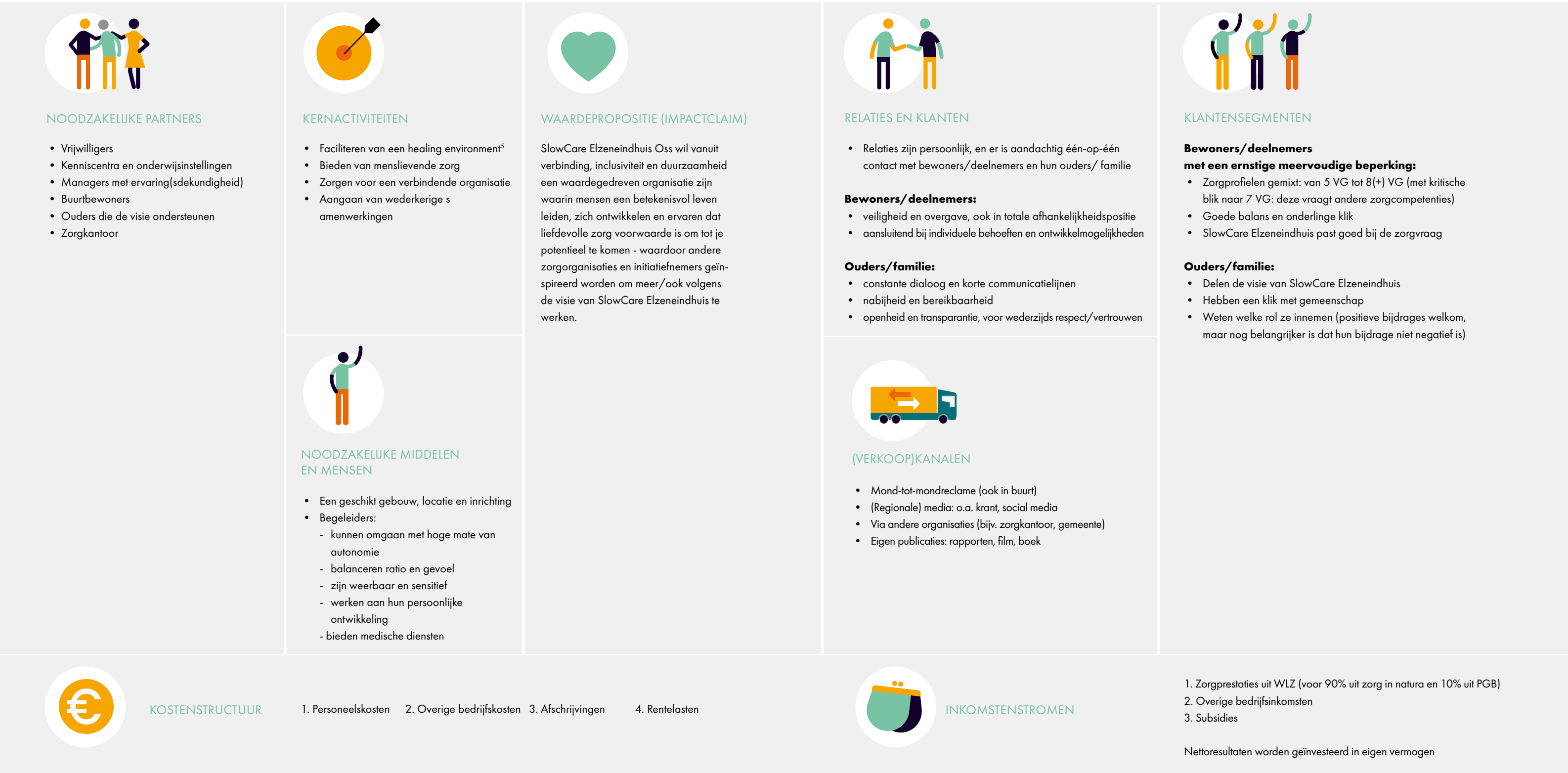
sen. Je ziet bijvoorbeeld bij SlowCare Elzeneindhuis dat er minder ziekteverzuim is, en je ziet dat financiële stromen efficiënter zijn omdat er gewerkt wordt met zelfsturende teams. En dat zijn de onderwerpen waar het al snel over gaat als we het hebben over de toekomst van de zorg: geld en menskracht. Maar als we beter kijken naar wat gezondheid zou moeten zijn, dan komen we op een veel breder perspectief. Dan gaat het ook over een gezonde planeet, over betekenisvol werk en verbinding met de plek waar je woont. En dat zijn componenten die in SlowCare ook een duidelijke plek hebben. Het voorbeeld van SlowCare is interessant om van te leren. Het zal geen blauwdruk zijn erg afhankelijk van onder andere de lokale context, samenwerkingspartners en mogelijke huisvesting. Maar het op papier zetten is wel van belang, zodat iedereen eruit kan halen waar hij of zij wat aan heeft.

2. Brede welvaart gaat in essentie over de combinatie van welvaart, welzijn en welbevinden van mensen, wat een bredere kijk bevat dan alleen het meten van materiële welvaart als inkomen en consumptie.

UITVOERINGSFASE: VAN JONGE JAREN TOT VOLWASSENHEID (2016-2021)

HET BEDRIJFSMODEL IN 9 BOUWSTENEN

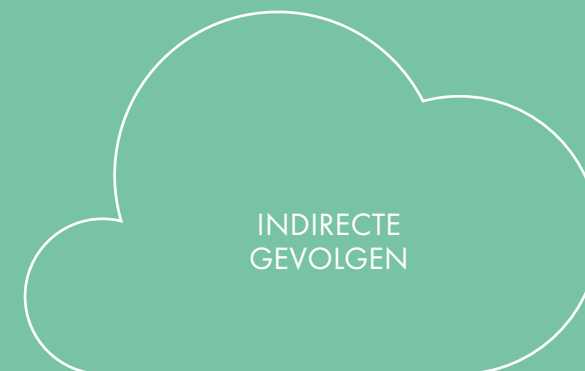
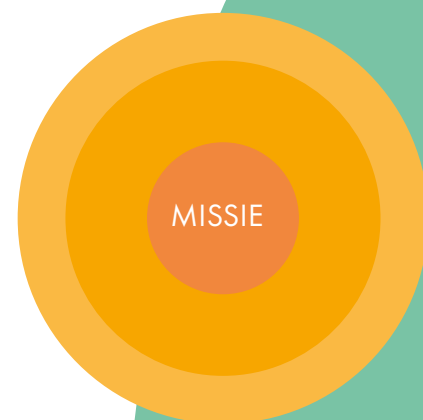
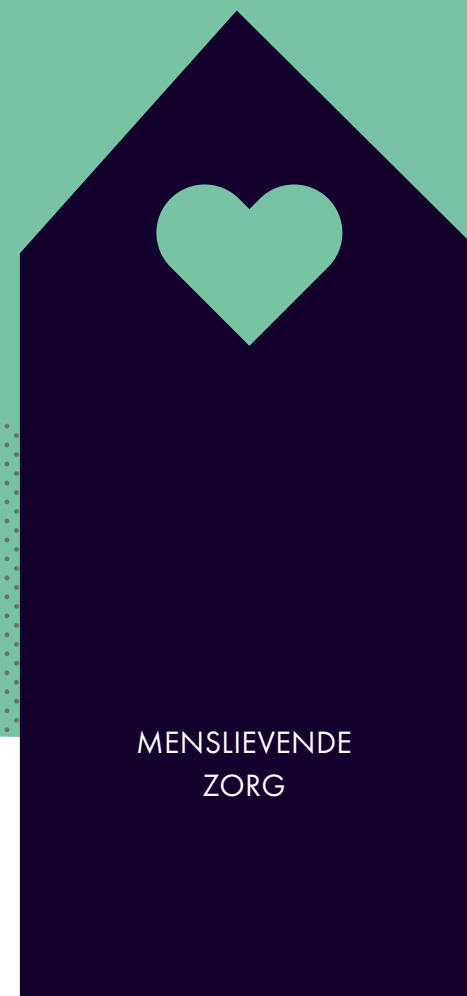
Figuur 3. Businessmodelcanvas van SlowCare Elzeneindhuis.



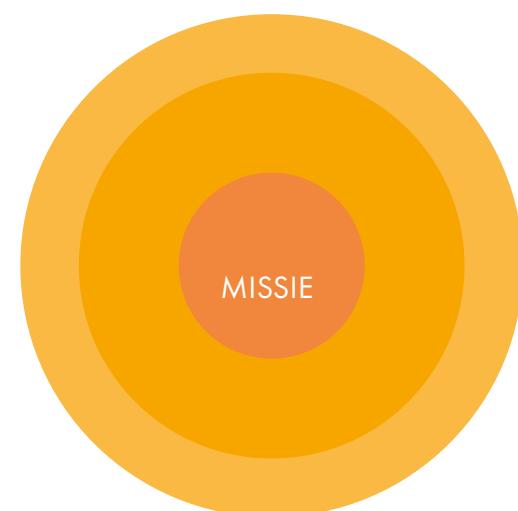
DE HOLISTISCHE VISIE EN AANPAK

Elzeneindhuis wil een plek bieden die iedere ouder voor zijn kind wenst en waarin begeleiders kunnen floreren: een veilig en sfeervol thuis waarbij liefde, geborgenheid en aandacht voor bewoners/deelnemers, ouders/familie, begeleiders en buurtbewoners/vrijwilligers centraal staan.

De organisatie volgt daarbij een holistische aanpak vanuit het geloof in een inclusieve samenleving waarin iedereen ertoe doet. Hoe SlowCare dat probeert te bereiken is gevisualiseerd (figuur 4) en beschreven in een verandertheorie – die de kernprincipes van de organisatie, en de hieruit voortvloeiende kenmerkende resultaten en effecten voor verschillende doelgroepen (bewoners/deelnemers, ouders/familie, begeleiders en buurtbewoners/vrijwilligers) weergeeft⁴. Met deze methode verhelderen we de onderscheidende kernprincipes van de SlowCare-aanpak. Ook wordt duidelijk tot welke effecten (positief en negatief) deze in theorie leiden, en op welke manier deze bijdragen aan de organisatie-missie.



4. Zie <https://hivos.org/document/hivos-theory-of-change/>.



Missie

SlowCare Elzeneindhuis heeft de ambitie om vanuit verbinding en inclusiviteit een waardegedreven zorgorganisatie te zijn, waar mensen ervaren dat liefdevolle zorg een voorwaarde is om je te kunnen ontwikkelen en tot je potentieel te komen. Op lange termijn hoopt SlowCare Elzeneindhuis andere zorgorganisaties en initiatiefnemers te kunnen inspireren om meer volgens hun visie te werken.

De initiatiefnemers van SlowCare zijn ervaringsdeskundigen. Hun keuze om een SlowCare-locatie te openen was een roeping en droom, waardoor zij radicale keuzes konden maken die in de sector gehandicaptenzorg niet vanzelfsprekend zijn.

Uiteindelijk gingen al deze keuzes om het stimuleren van (mentale) gezondheid, persoonlijke ontwikkeling, een betekenisvol leven, verbondenheid, betrokkenheid in de (lokale) samenleving en een thuisgevoel. Voor iedereen die betrokken is: de bewoners/deelnemers met een EMB, hun ouders/familie, de begeleiders, de vrijwilligers en de buurtbewoners.

3



3. Welke gevolgen heeft dit voor de doelgroepen?

De indeling van het pand zorgt voor een hogere kwaliteit van leven van bewoners/deelnemers (ze hebben o.a. minder fysieke klachten en ziekte en gezondheid neemt toe). Net als de andere doelgroepen ontspannen ze en ze worden rustiger. Mensen voelen zich bij SlowCare Elzeneindhuis veilig en thuis en ouders/familie voelen zich hierdoor gerust en laten makkelijker los.

2. Wat verandert er door deze activiteiten?

De bewoners/deelnemers en hun ouders/verzorgers voelen zich mede-eigenaar van het huis en de zorgvisie en waarderen hun privacy. Met haar ligging geeft SlowCare Elzeneindhuis mensen met een EMB een stem en gezicht en wordt deze verborgen groep zichtbaarder, o.a. door veel te bewegen en contactmomenten op te zoeken met de buurtbewoners. De fysieke kenmerken van het terrein en pand zorgen voor een prettige sfeer en leefklimaat voor iedereen die er binnenkomt. Soms ervaren bewoners/deelnemers de grote ruimtes als overweldigend en hebben begeleiders iets minder goed het overzicht, maar over het algemeen ervaren zij minder prikkels.



2

HEALING
ENVIRONMENT⁵



1

1. Wat is de aanpak van SlowCare?

SlowCare faciliteert een healing environment.⁵ Dat betekent dat de locatie centraal is gelegen in de buurt en dus in de samenleving. Het gebouw is duurzaam verbouwd en is afgestemd op de behoeften van bewoners. Het gebouw is licht en ruim, heeft een prettig binnenklimaat in de zomer en winter, is voorzien van triple glas en duurzame luchtbehandelingsinstallaties. De binnen- en (parkachtige) buitenruimten (zowel privé als gemeenschappelijk) zijn ruim opgezet, met ecologische verf geschilderd, goed geventileerd en er is veel daglicht, stilte en groen. Het gebouw is opgedeeld in meerdere kleine woongroepen en dagbestedingsplekken. Alles is gericht op kwaliteit van leven. Ook wordt er elke dag biologisch gekookt, waar mogelijk uit eigen moestuin. Iedere bewoner heeft een eigen woonruimte en familieleden hebben toegang tot het gebouw met hun eigen sleutel. Ook is de inrichting huiselijk en persoonlijk.

⁵ De term healing environment is een bekende term in de gezondheidssector en komt voort uit de complementaire en holistische geneeskunde. Er bestaat geen eenduidige definitie van deze term, maar het uitgangspunt van een healing environment is dat de omgeving positieve effecten heeft op de gezondheid. Zie <http://www.agnesvandenbergh.nl/healingenvironments.pdf>.

VERBINDENDE ORGANISATIE- STRUCTUUR

1. Wat is de aanpak van SlowCare?

SlowCare Elzeneindhuis kenmerkt zich door een verbindende organisatiestructuur, waarin de zorg voor het personeel de basis is van de zorg voor bewoners en deelnemers. De werkwijze bestaat uit nabijheid, individuele aandacht en zorg, informaliteit en transparantie. Ook beschouwt de organisatie vitaliteit en de groei van begeleiders als erg belangrijk. Om dat na te streven zijn er speciale GROW-wandelingen⁶ en activiteiten voor de begeleiders. Ook is er een platte organisatiestructuur met slechts één managementlaag en is er minimale regelgeving en administratie.

2. Wat verandert er door deze activiteiten?

Begeleiders zijn autonoom en werken in zelfsturende teams met veel eigen beslissingsruimte – en brengen hierdoor nieuwe ideeën in. In de teams is er veel onderling contact en een efficiënte samenwerking tussen begeleiders. Dit zorgt voor een tijdige signalering van, en een snelle besluitvorming over, bewoners en deelnemers. De verantwoordelijkheid van de zelfsturende teams en ruimte voor eigen invulling zorgt (zeker in het begin) soms wel voor werkdruk. Aan de ene kant is dit een kwestie van wennen, maar het vergt ook een goede inrichting van de teams. SlowCare Elzeneindhuis probeert dit zo goed mogelijk te doen en werkt bijvoorbeeld met onderlinge taakverdelingen en vaste aanspreekpunten binnen de teams waar mensen voor advies en overleg terecht kunnen. Door de activiteiten op het gebied van vitaliteit voelen begeleiders zich gezien en gehoord in hun individuele behoeften.

3. Welke gevolgen heeft dit voor de doelgroepen?

Begeleiders zien hun werkplek in de eerste plaats als een plek waar ze thuiskomen en zich gesteund, gezien en gehoord voelen. Begeleiders komen tot rust en ervaren meer ontspanning en focus. Hun werk geeft plezier, o.a. door de afstemming op hun behoeften en de fijne onderlinge sfeer. De afname van stress neemt hun kwaliteit van leven toe. Daarbij willen de begeleiders meer investeren in hun eigen (mentale) welzijn.

2. Wat verandert er door deze activiteiten?

Bewoners en deelnemers ervaren de liefde, aandacht en veiligheid die ze thuis ook zouden krijgen. De zorg is aangepast op hun individuele behoeften. Omdat de zorg zo goed is afgestemd op de bewoners, selecteert SlowCare Elzeneindhuis nauwkeurig (nieuwe) bewoners en hun ouders. SlowCare is niet voor iedereen passend - er wordt altijd goed gekeken of behoeften van ouders en kind aansluiten bij de visie van SlowCare Elzeneindhuis. Bewoners/deelnemers doen ontspannende en stimulerende activiteiten. Door de activiteiten (o.a. naar therapeutische (live)muziek luisteren), in het zwembad en op waterbedden ontspannen, fysiotherapie doen en naar buiten gaan) wordt hun hart geraakt, bewegen ze en hebben ze contactmomenten.

3. Welke gevolgen heeft dit voor de doelgroepen?

Bewoners/deelnemers voelen zich rustiger, veilig en thuis. Ze hebben plezier en worden emotioneel geraakt door de activiteiten, die ook hun kwaliteit van leven vergroten. De band tussen de begeleiders en bewoners/deelnemers wordt sterker, maar ook de band tussen de begeleiders en ouders/familie. Ouders voelen zich gerust en door de vermindering van zorgtaken hebben de ouders meer tijd om ontspannen aandacht te geven aan hun kind.

MENSLIEVENDE ZORG

1. Wat is de aanpak van SlowCare?

In de verbindende organisatie krijgen begeleiders de tijd en ruimte om menslievende zorg te verlenen. Een ruime personeelsbezetting, het faciliteren van een woon- en dagbestedingsplek op één locatie, en het LACCS-programma⁷ zijn belangrijke onderdelen van de organisatie- en zorgvisie. Dit programma kenmerkt zich door echte verdieping in de behoeften van de bewoners: liefdevolle zorg op maat met een focus op oprechte individuele aandacht. De organisatie zoekt samenwerkingen op met vrijwilligers/buurtbewoners en ouders/familie bij het activiteitenprogramma.

⁶ GROW-wandelingen zijn wandelingen tussen begeleider en werkgever met een coachingsdoel. SlowCare Elzeneindhuis gebruikt hierbij het GROW-model (voor het eerst gepubliceerd door John Whitmore in zijn boek Coaching for Performance). Zie <https://www.performanceconsultants.com/coaching-for-performance-book>.

⁷ Zie <https://www.laccsprogramma.nl/>.

WEDERKERIGE SAMENWERKINGEN

1. Wat is de aanpak van SlowCare?

SlowCare Elzeneindhuis zet zich in op goed (en duurzaam) buurmanschap en zichtbaarheid en betrokkenheid van SlowCare Elzeneindhuis in de buurt. Dit uit zich in verschillende verbindende activiteiten in de buurt: er zijn bijvoorbeeld uitwisselingsactiviteiten tussen de organisatie en de lokale basisschool, bewoners en deelnemers halen regelmatig met begeleiders het glas op van buurtbewoners, of brengen zelfgemaakte appelmoes. Daarbij schenken ze aandacht aan bijzondere dagen voor buurtbewoners, zoals jubilea en verjaardagen. Ook staan de deuren van SlowCare Elzeneindhuis altijd open voor buurtbewoners en spelende kinderen. Geïnteresseerden en ouders kunnen zich ook inzetten als vrijwilliger (bijvoorbeeld voor tuinonderhoud, vervoer, of activiteiten met de doelgroepen).

1

2. Wat verandert er door deze activiteiten?

Bewoners/deelnemers zijn zichtbaar: ze gaan naar buiten en er vinden regelmatig contactmomenten plaats met buurtbewoners. De buurt wordt door hun aanwezigheid levendiger. Buurtbewoners en vrijwilligers zetten zich in voor de organisatie en komen (soms met hun kinderen) op bezoek.



2



3. Welke gevolgen heeft dit voor de doelgroepen?

De wederkerige samenwerkingen hebben als bijkomend voordeel dat er meer tijd beschikbaar is onder begeleiders voor directe zorg. Maar vooral zorgt het ervoor dat buurtbewoners/vrijwilligers én bewoners/deelnemers van SlowCare zich betekenisvol en onderdeel van de dezelfde samenleving voelen. Zij hebben regelmatige interacties met elkaar en leren elkaar kennen. Er is zo meer begrip voor - en vertrouwdeheid met mensen met een EMB: diversiteit wordt normaler in de buurt en buurtbewoners worden uitgenodigd van hoofd naar hart te gaan. Tenslotte wordt ook de lokale sociale cohesie door deze samenwerkingen versterkt. De organisatie kan rekenen op lokaal draagvlak en haar functie en betekenis is niet meer weg te denken uit de buurt. Zo heeft de buurt zich ingezet voor voor SlowCare Elzeneindhuis bij de bestemming van een gymzaal in de buurt en door een pad in de buurt om te toveren tot beleavingspad voor de bewoners/deelnemers van SlowCare.

3

INDIRECTE GEVOLGEN

‘Welke indirecte gevolgen ervaren de doelgroepen?’

SlowCare werkt met deze vier activiteiten aan een gemeenschap waarin mensen erbij horen, zich verbonden met elkaar voelen en verantwoordelijkheid voor elkaar nemen. In deze gemeenschap wordt diversiteit omarmd en ontplooiën mensen zich op hun eigen manier. Zij investeren in zichzelf en elkaar en komen tot hun potentieel. Er is ontspannen aandacht voor elkaar, waardoor familiesystemen zich kunnen herstellen. Andere zorgorganisaties en toekomstige initiatiefnemers zien dat zorg voor mensen met een EMB anders kan, en raken geïnspireerd.

GELUIDEN UIT DE GEMEENSCHAP

We weten nu wat SlowCare Elzeneindhuis nastreeft, maar komt de visie overeen met de ervaringen van de doelgroepen? We vatten resultaten uit een impactmeting (2018) en tevredenheidsonderzoeken (2020 en 2021) samen en leggen deze naast de beoogde effecten op de doelgroepen. Uitgebreider beschrijven we de ervaringen die we hebben opgehaald tijdens focusgroepen onder 8 ouders/familieleden, 9 begeleiders en 8 buurtbewoners/vrijwilligers (2021).

BEWONERS/DEELNEMERS EN HUN OUDERS/FAMILIE



**“ER WORDT HIER
VAN ONZE KINDEREN
GEHOUDEN.”**

De ervaringen van ouders/familie die door de jaren heen hebben deelgenomen aan onderzoeken onderschrijven de kenmerkende effecten die SlowCare Elzeneindhuis nastreeft. Uit de impactmeting komen de meeste verschillende soorten resultaten en effecten naar voren, terwijl in de focusgroepen effecten naar voren komen die nog niet expliciet worden beoogd. Op een schaal van 1-10 beoordeelden ouders/familie de zorg van SlowCare met een 9 in 2021 en met een 8,9 in 2020.

Nieuwe inzichten op de holistische visie en aanpak uit de focusgroepen zijn dat:

1. de organisatie, anders dan andere organisaties, korte lijntjes heeft tussen alle betrokkenen
2. alle bewoners/deelnemers bij SlowCare Elzeneindhuis gezien en gehoord worden
3. de grootste uitdaging op het vlak van professionalisering ligt

Ouders/familie geven aan dat door de kleinschaligheid van SlowCare Elzeneindhuis zaken makkelijk te regelen zijn. “Bij de grote zorginstelling spraken we met allemaal verschillende managers, communicatie met hen was lastig en minimaal.” Dat bij een zorgorganisatie aan de wensen en behoeften van ouders/familie gehoor wordt gegeven, is voor hen dus niet altijd vanzelfsprekend geweest. Het maakt alle verschil dat Lucian en Ingeborg zelf ouders zijn van een kind met een EMB.

Bewoners/deelnemers worden echt gezien en gehoord: waar bij vorige zorginstellingen bijvoorbeeld kinderen die minder aandacht nodig hebben snel over het hoofd worden gezien, krijgt bij SlowCare Elzeneindhuis iedereen aandacht. Bij SlowCare Elzeneindhuis leiden bewoners volgens hun ouders/familie hun eigen leven en weten ouders/familie dat het goed zit. Ook als zij een aantal weken niet langskomen of er in de toekomst misschien niet meer zijn. “Er wordt hier van onze kinderen gehouden. Dat is het grote verschil”, aldus de ouders/familie.

Ouders/familie vinden het belangrijk dat ze tot zekere hoogte worden ontlast in hun zorgtaken. Dit laatste heeft bij SlowCare Elzeneindhuis met name op het medische vlak wat tijd gekost. “Het regelen van medische hulpmiddelen moet ik nog zelf doen. Dit is nog niet centraal georganiseerd, terwijl dat eigenlijk wel zou moeten”, aldus een ouder. Een andere ouder merkte op dat het fijn zou zijn als er een AVG-arts aan het initiatief verbonden is. Dat er intussen een gepensioneerd, niet-praktiserende AVG-arts en een huisarts betrokken zijn bij SlowCare Elzeneindhuis en er ook een tandartsbus langs komt, geeft voor hen aan dat SlowCare Elzeneindhuis op dit vlak aan het professionaliseren is.

BEGELEIDERS



Alle beoogde effecten op begeleiders worden in de verschillende onderzoeken onderbouwd. De tevredenheidsonderzoeken gaan met name over de ervaringen met de kernprincipes en minder over de resultaten en effecten die deze opleveren. In de impactmeting en focusgroepen worden deze wel uitvoerig besproken. Begeleiders beoordelen hun werk bij SlowCare Elzeneindhuis met een 8,6 in 2020 en een 8,4 in 2021.

De focusgroepen maken duidelijk wat precies zo speciaal is aan SlowCare Elzeneindhuis als werkgever: begeleiders spreken over een “familiegevoel” wanneer zij het hebben over hun werk. Dit is een groot verschil met eerdere werkplekken van sommige begeleiders, waar zij nogal eens het gevoel hadden (net als bewoners/deelnemers) een nummer te zijn. Bij SlowCare Elzeneindhuis wordt naar hen geluisterd en durven zij open te zijn. Hier werken voelt voor begeleiders als een verlenging van het leven, ook omdat privé en werk hier meer door elkaar mogen lopen. “Het is bijna een eer om hier te werken”, aldus een begeleider. Een ander benoemt ook na een werkdag positieve effecten te ervaren van haar werk als begeleider: zij heeft dan energie, terwijl zij bij haar vorige werkgever juist uitgebrand was aan het einde van de dag. Het komt volgens de begeleiders omdat er aandacht is voor hun vitaliteit.

Ook maken zij duidelijk in welke drie opzichten SlowCare Elzeneindhuis verschilt van andere zorgorganisaties:

1. Begeleiders hebben het gevoel echt verschil te kunnen maken voor mensen met een EMB
2. In de sector ontbreekt in hun ervaring dikwijls het respect voor mensen met een EMB
3. SlowCare Elzeneindhuis heeft een organische werkwijze – waardoor ze waardegedreven kunnen werken

Dat begeleiders bij SlowCare Elzeneindhuis de tijd hebben om oprechte aandacht te geven, maakt voor hen het werk als begeleider extra betekenisvol. Een begeleider zegt: “LACCS wordt veel in de sector gebruikt, maar doordat wij hier voldoende tijd

hebben door de hoge personeelsbezetting, kunnen we echt handen en voeten aan dit programma geven.” Zij noemen enkele voorbeelden waaruit blijkt dat er meer respect moet komen voor mensen met een EMB in de sector. Volgens hen gaan mensen met een EMB in andere zorginstellingen niet altijd dagelijks naar buiten, hebben zij weinig ruimte en worden zij weggestopt op ongezellige locaties ver buiten de woonwijken. “Mensen met een EMB hebben niet altijd privacy bij hun momenten van hygiëne, en regelmatig missen zij dezelfde vaste gezichten”, zo vertelt een begeleider. SlowCare Elzeneindhuis kijkt volgens de begeleiders juist naar wat de doelgroep teruggeeft en gelijkwaardigheid vormt een belangrijk onderdeel van de visie. Zo zet de organisatie iedereen in het zonnetje: van helpende zorgmedewerker tot directeur. Ieders bijdrage wordt gezien als belangrijk voor het succes van SlowCare Elzeneindhuis.

In de werkwijze prijzen begeleiders dat het doel en resultaat voorop staat, niet de regels en de planning. “Voorheen was ik bang dat bewoners een ongelukje kregen – dat brengt namelijk de planning in de war. Gek eigenlijk dat ik zo dacht. Je moest daar keihard doorknallen,” aldus een begeleider. Ook maakt het verschil dat begeleiders de (financiële) ruimte krijgen om goed zelfsturend te werken, en dat de lijntjes kort zijn – men gaat het gesprek met elkaar aan. Hierdoor weten begeleiders goed wat er speelt, en kunnen hun zelf ingebrachte ideeën snel uitgevoerd worden. De werksfeer is persoonlijk en dit draagt bij aan het thuisgevoel, al zijn er ook nadelen. Een begeleider vertelt: “Bij SlowCare Elzeneindhuis mogen privé en werk meer door elkaar lopen. Niet iedereen vindt dit even prettig. Terwijl sommigen graag meteen telefonisch van alles op de hoogte zijn en het niet zo erg vinden om in de eigen tijd nog in het werk te investeren, wil de ander dit wat meer op afstand houden. Gelukkig worden beide voorkeuren gerespecteerd.” Een ander vertelt dat hierdoor veel wederzijdse verantwoordelijkheid gevoeld wordt: “Je weet wat je aan je collega’s hebt en dat je op elkaar kunt rekenen. Wij voelen ons dan ook verantwoordelijk voor elkaar en zoeken samen naar oplossingen, bijvoorbeeld in

BUURTBEWONERS EN VRIJWILLIGERS



geval van ziekte.” De ervaringen van buurtbewoners/vrijwilligers benadrukken de voor hen beoogde effecten.

Tijdens focusgroepen geven buurtbewoners voorbeelden van hoe hun buurt is veranderd met de komst van SlowCare Elzeneindhuis: er is vaker muziek te horen in de buurt en als bewoners/deelnemers met begeleiders een ommetje maken, kletsen buurtbewoners met hen. Sommige van hen noemen dat dit soort interacties met de doelgroep een verrijking is geweest van hun leven. Hoewel buurtbewoners/vrijwilligers (en hun kinderen) in het begin niet wisten of en hoe zij met mensen met een EMB konden communiceren, benaderen zij hen nu zo-als een ieder ander. De drempel om met mensen met een EMB om te gaan is lager geworden en het contact voelt gelijkwaardig. Zoals een buurtbewoner/vrijwilliger beschreef: “Eerst keken wij naar de kinderen en nu kijken zij juist naar ons”.

De ontwikkeling die zij als personen hebben doorgemaakt liggen op verschillende vlakken. Zo zei één van de vrijwilligers/buurtbewoners het belang te zijn gaan inzien van persoonlijke aandacht, vertraging en het vieren van kleine momenten. Onder andere de bewoners hebben dit aan hen geleerd – zo vond een buurtbewoner/vrijwilliger het ontroerend om te zien hoe erg de bewoners kunnen genieten van muziek. Door hun contact met Lucian en Ingeborg zijn meerdere buurtbewoners/vrijwilligers nu meer dankbaar voor hun eigen gezonde kinderen en zijn zij geïnspireerd om hun steentje bij te dragen. De buurtbewoners horen van elkaar hoe leuk en vrijblijvend het vrijwilligerswerk is. Over de tijd heen en door de enthousiaste verhalen van al betrokken buurtbewoners is de betrokkenheid van de buurt toegenomen.

Een vrijwilliger benoemt hoe vrijwilligerswerk soms ook niet goed uitkomt: “Het fijne is dat ik dan een appje kan sturen en het probleem wordt opgelost. Ik hoef zelf niet voor vervanging te zorgen, waardoor het werk voelt als vrijblijvend i.p.v. belastend.”

“DE DREMPEL OM MET MENSEN MET EEN EMB OM TE GAAN IS LAGER GEWORDEN EN HET CONTACT VOELT GELIJKWAARDIG.”

HOE EEN KLEINSCHALIGE ORGANISATIE WERKT AAN BREDE WELVAART

SlowCare Elzeneindhuis wil positieve veranderingen teweegbrengen in haar gemeenschap van bewoners/deelnemers, hun ouders/familie, begeleiders en buurtbewoners/vrijwilligers. Dat de organisatie vergelijkbare effecten nastreeft voor al deze doelgroepen onderschrijft hoe SlowCare Elzeneindhuis naar haar gemeenschap en de wereld kijkt: iedereen en alles is met elkaar verbonden. SlowCare Elzeneindhuis is een voorbeeld van een organisatie die financieel gezond is en die binnen haar lokale gemeenschap een bijdrage levert aan brede welvaart.

Brede welvaart uitgelegd

Brede welvaart gaat in essentie over de combinatie van welzijn en welbevinden van mensen, wat een bredere kijk bevat dan alleen het meten van materiële welvaart als inkomen en consumptie. Het omvat alles wat mensen van waarde vinden voor het leiden van een goed leven. Bovendien betreft het niet alleen de kwaliteit van leven in het 'hier en nu', maar ook de effecten van onze manier van leven op welvaart, welzijn en welbevinden van mensen 'elders' (buiten de regio) en 'later' (toekomstige generaties).⁸ Om brede welvaart te meten, hebben verschillende partijen⁹ indicatoren en een meetinstrumentarium ontwikkeld, allen gebaseerd op elf dimensies: veiligheid, milieu, gezondheid, subjectief welzijn, balans tussen werk en privé, wonen, onderwijs, materiële welvaart, maatschappelijke betrokkenheid, sociale relaties en banen.

De toegevoegde waarde van SlowCare Elzeneindhuis

De kernprincipes, kenmerkende resultaten en effecten uit de holistische aanpak en visie en de effectenanalyse, hebben met

name betrekking op het 'hier en nu'. In figuur 5 geven we op elf dimensies aan welke toegevoegde waarde SlowCare Elzeneindhuis voor haar gemeenschap creëert.

We maken onderscheid tussen effecten die gunstig en ongunstig zijn voor brede welvaart en effecten waarvan de gevolgen voor brede welvaart niet eenduidig zijn. Zoals te zien in figuur 5 verschilt de mate waarin de organisatie brede welvaart creëert tussen de dimensies, maar wordt aan vrijwel alle vlakken aandacht besteedt.

⁸ Voor meer informatie over de indicator, zie <https://www.uu.nl/onderzoek/instituten-voor-open-samenlevingen/brede-welvaartsindicator/over-de-bwi>.

⁹ Waaronder CBS, Telos, Rabobank, en de UU.



Figuur 5. De toegevoegde waarde van SlowCare Elzeneindhuis op brede welvaart in kaart.

BINNEN ENKELE JAREN FINANCIËEL GEZOND. HOE ZIT DAT?

SlowCare Elzeneindhuis is in een relatief korte periode doorontwikkeld naar een financieel gezonde organisatie. We analyseren de bedrijfsvoering aan de hand van ontwikkelingen op 3 financiële indicatoren (rentabiliteit, liquiditeit en solvabiliteit). Hoe is die gezonde financiële positie te verklaren? Daarbij proberen we SlowCare Elzeneindhuis te vergelijken met andere organisaties in de sector gehandicaptenzorg en onderzoeken we of en hoe de specifieke werkwijze van SlowCare Elzeneindhuis een rol in speelt in het bedrijfsmatige succes.

Is SlowCare Elzeneindhuis voldoende winstgevend? (rentabiliteit)

Sinds 2016, het jaar dat SlowCare Elzeneindhuis haar deuren opende, heeft de organisatie jaarlijks een positief bedrijfsresultaat behaald. De omzet was altijd hoger dan de jaarlijkse kosten, waardoor de organisatie kon investeren in reserves en eigen vermogen. Dankzij de stabiele bedrijfsresultaten is de rentabiliteit (zie kader 2), of in andere woorden, de winstgevendheid nu al in lijn met andere organisaties in de sector gehandicaptenzorg¹⁰ (zie figuur 6 voor de ontwikkeling door de jaren heen).

Kan SlowCare Elzeneindhuis op korte termijn aan alle verplichtingen voldoen? (liquiditeit)

SlowCare Elzeneindhuis heeft de afgelopen jaren haar liquiditeit (zie kader 2) op een gezond niveau gebracht, waardoor ze op korte termijn ruimschoots aan haar betaalverplichtingen kon voldoen. Het versterken van de liquiditeit was een belangrijk speerpunt van de jonge, nog kwetsbare organisatie. Terwijl deze in 2016 nog lager was dan 100%, is deze in de jaren 2017-2020 gemiddeld 231,2% geweest (zie figuur 6). Dit is vergelijkbaar met de gemiddelde liquiditeit in de sector gehandicaptenzorg.¹¹

Kijkende naar de liquiditeit, is het ook een moment spannend geweest voor Slowcare Elzeneindhuis. In 2018, het jaar van de officiële opening, dreigde SlowCare Elzeneindhuis in de problemen te komen met haar betalingsverplichtingen. De reden: zorgfinanciering wordt in principe pas 1,5 maand na declaratie uitbetaald en de organisatie had te weinig reserves om dit op te vangen. Dit probleem is op basis van onderling vertrouwen en partnerschap met het zorgkantoor opgelost: SlowCare Elzeneindhuis kreeg een voorschot op de zorgfinanciering van ongeveer 200.000 euro en ontving in de eerste twee jaar zorgtarieven van 100% (normaal is dit 96%).

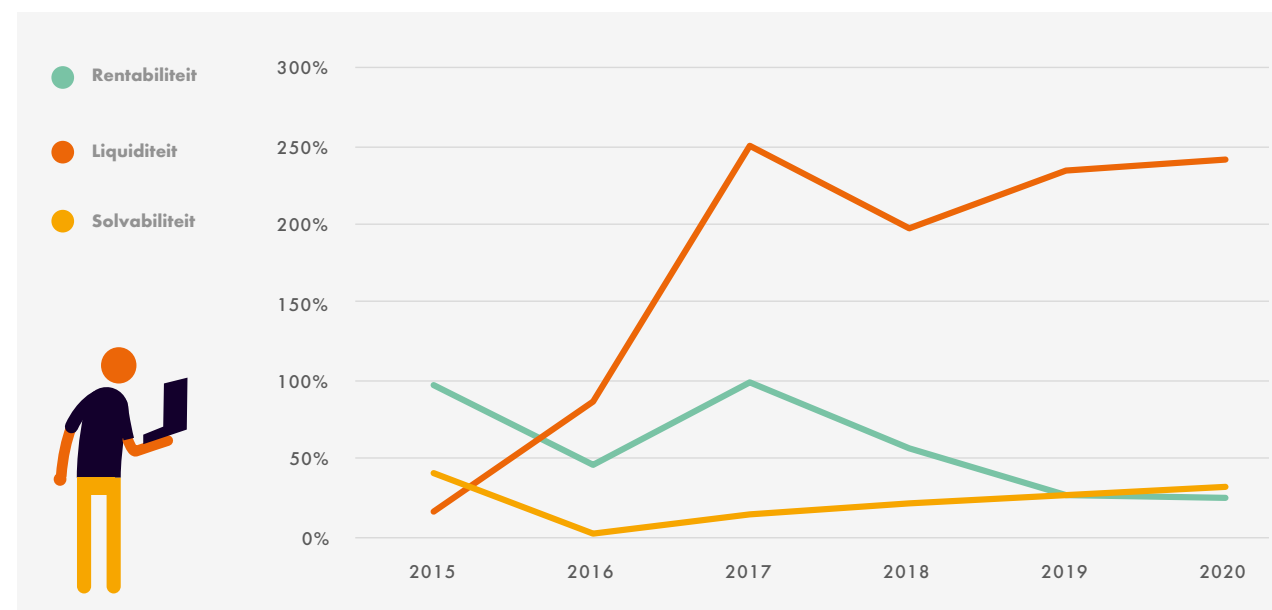
Kader 2. Definities rentabiliteit, liquiditeit en solvabiliteit.

De Kamer van Koophandel hanteert onderstaande definities voor de meest belangrijke financiële kengetallen:

- **Rentabiliteit** (eigen vermogen): De verhouding tussen het geïnvesteerd vermogen en het nettoresultaat. Geeft aan wat de aandeelhouders met hun geïnvesteerd vermogen verdiend hebben (nettoresultaat/eigen vermogen), oftewel de mate van winstgevendheid
- **Liquiditeit** (current ratio): Het vermogen van een bedrijf om op korte termijn aan haar financiële verplichtingen te voldoen (vlottende activa/kortlopende schulden)
- **Solvabiliteit**: Dit kengetal geeft aan welk deel van de bezittingen met eigen vermogen is gefinancierd. In de nieuwe berekening van het kengetal zijn het aandeel derden en de equalisatie-regeling meegenomen in de berekening van het totaal eigen vermogen (eigen vermogen/balanstotaal)

¹⁰ Uit onderzoek van het CBS blijkt dat de spreiding in winstgevendheid van organisaties in de gehandicaptenzorg (in 2019) groot is. Kijkende naar de sector (29,7%) presteert SlowCare Elzeneindhuis in dit jaar gemiddeld (31,8%). Zie <https://www.cbs.nl/nl-nl/longread/aanvullende-statistische-diensten/2021/financiele-kengetallen-zorginstellingen-2019?onpage=true#c-5--Bedrijfskosten-en-personeelsomvang-van-care-instellingen>.

¹¹ In 2019 was de current ratio 235,3%, terwijl het gemiddelde in de sector gehandicaptenzorg 241,8% was in 2019. Zie <https://www.cbs.nl/nl-nl/longread/aanvullende-statistische-diensten/2021/financiele-kengetallen-zorginstellingen-2019?onpage=true#c-5--Bedrijfskosten-en-personeelsomvang-van-care-instellingen>.



Figuur 6. Financiële kengetallen van SlowCare Elzeneindhuis (2015-2020).¹³

Is SlowCare Elzeneindhuis ook financieel weerbaar op langere termijn? (solvabiliteit)

SlowCare Elzeneindhuis laat jaarlijks stijgende solvabiliteitscijfers zien (zie figuur 6) – de organisatie bouwt dus steeds meer eigen vermogen op en het aandeel schulden (vreemd vermogen) neemt steeds meer af. Maar financiële weerbaarheid blijft wel een aandachtspunt en is nog niet op het gewenste niveau. Omdat SlowCare Elzeneindhuis nog een jonge organisatie is, is de weerbaarheid iets lager dan in de sector gehandicaptenzorg gebruikelijk is (46,1% in 2019).¹²

Op zoek naar verklaringen voor de financiële gezondheid

De verbindende organisatie en wederkerige samenwerkingen leiden tot een gunstig georganiseerde overhead

Bij SlowCare Elzeneindhuis is een relatief groot aandeel van het personeel bezig met directe zorg. Het valt op dat SlowCare Elzeneindhuis:

1. slechts één managementlaag heeft en zelfsturende teams
2. een deel van de overheadtaken (zoals tuinonderhoud of vervoer) laat uitvoeren door vrijwilligers
3. administratie beperkt tot een minimum en deels ook uitbestedt aan externen. In de sector worden administratieve taken juist als belastend ervaren en gaat hier een groot deel van de tijd (25%) naar toe.¹⁴

Als je kijkt naar het percentage werknemers zonder directe zorgfunctie (overhead) lijkt SlowCare Elzeneindhuis vergelijkbaar te zijn met een gemiddelde zorginstelling – wat indrukwekkend is voor een kleinschalige organisatie die geen gebruik kan maken van schaalvoordelen. Het aandeel werknemers in de sector zonder zorgfunctie (ook wel de overheadformatie genoemd) was in 2019 12,5%, tegenover gemiddeld 12,4% in de sector. We verwachten echter dat, als bij de berekeningen dezelfde definities waren gehanteerd, dit percentage bij SlowCare Elzeneindhuis nog lager zou liggen. Terwijl SlowCare Elzeneindhuis naast secretariaat- en managementpersoneel officieel ook begeleiders die huismeesterstaken vervullen, en helpende zorgkrachten tot het segment indirecte zorg rekent, worden in de sector dergelijke functies juist tot de directe zorg gerekend.¹⁵ In 2019 was SlowCare Elzeneindhuis slechts een jaar volledig operationeel en was deze nog zoekende in de verhouding directe en indirecte zorg. Als we in 2022 naar het aantal medewerkers zonder directe zorgfunctie kijken en (vergelijkbaar met de sector) helpende zorgmedewerkers/huismeesters buiten beschouwing laten, vormen zij 6,9% van het totale medewerkersbestand.

Investeren in personeel is de basis voor het verlenen van menslievende zorg

Hoewel SlowCare Elzeneindhuis niet werkt met efficiëntere/beter opgeleide/minder begeleiders, maakt de organisatie wel “efficiënt” gebruik van het zorgpersoneelsbestand. De organisatie wil ruim voldoende handen aan het bed hebben (3 begeleiders op 8 bewoners/deelnemers, exclusief stagiaires en vrijwilligers). Ingeborg van Heumen: “Uit eigen ervaring weten we dat bij een lagere personeelsbezetting liefdevolle één-op-één aandacht voor de doelgroep EMB er al gauw bij inschiet”.

Zo’n ruime personeelsbezetting is financieel haalbaar doordat er goed is nagedacht over de inrichting van de organisatie. Omdat SlowCare Elzeneindhuis een kleinschalige organisatie is en vrijwilligers inzet, heeft deze ervoor kunnen kiezen om slechts een laag percentage werknemers met een indirecte zorgfunctie

(overhead) aan te nemen. Hierdoor is er financiële ruimte voor een ruim aantal directe zorgmedewerkers. Ook geeft Lucian van Heumen aan dat de beschikbare zorgfinanciering ruim voldoende is voor kleinschalige organisaties: “Zorgtarieven zijn gemiddelden, en gebaseerd op die van grote instellingen. Daar wordt rekening gehouden met een groter aantal indirecte zorgfuncties – en maken ze dus meer overheadkosten”. Bovendien werkt SlowCare Elzeneindhuis met eigen personeel in plaats van (duurdere) uitzendkrachten of ZZP’ers.

SlowCare Elzeneindhuis investeert daarnaast veel in de gezondheid en ontwikkeling van haar begeleiders. De zorg voor begeleiders is een equivalent van de zorg aan bewoners/deelnemers. Hierdoor lijkt de organisatie lage verzuimcijfers te hebben.



¹² Zie <https://www.cbs.nl/nl-nl/longread/aanvullende-statistische-diensten/2021/financiële-kengetallen-zorginstellingen-2019?onepage=true#c-5--Bedrijfskosten-en-personeelsomvang-van-care-instellingen>.

¹³ Gegevens zijn berekend volgens de definities in kader 2, en afkomstig uit de jaarrekeningen (gegevens 2020 uit jaarrekening 2020, gegevens 2019 uit jaarrekening 2019, gegevens 2017 en 2018 uit jaarrekening 2018, gegevens 2015 en 2016 uit jaarrekening 2016). Zie <https://slowcare-nederland.nl/anbi/>.

¹⁴ Zie <https://www.ordz.nl/gehandicaptenzorg>.

¹⁵ Wel besteedt SlowCare Elzeneindhuis een deel van de administratie uit aan externen, terwijl in grote zorginstellingen administratieve taken wellicht volledig intern wordt verricht. Gegevens afkomstig uit de Benchmark Care 2019 (Berenshot). Zie <https://docplayer.nl/177897600-Benchmark-care-2019-van-vergelijken-naar-verbeteren.html>.

Lucian van Heumen stelt: “Ons verzuim is laag, al is dat natuurlijk ook een beetje geluk. Wel hebben we om deze reden nog nooit tijdelijke vervanging van het zorgpersoneel hoeven inhuren.” Terwijl het ziekteverzuim in het vierde kwartaal van 2019 (voor de aanvang van de coronacrisis in Nederland) in de sector 6,6%¹⁶ was, was dit bij SlowCare Elzeneindhuis 2,3%.

Een healing environment zorgt voor een laag energieverbruik en minimale milieubelasting

SlowCare Elzeneindhuis is gevestigd in een recent duurzaam verbouwd pand met goede isolatie. Het gebouw is licht en ruim, heeft een prettig binnenklimaat in de zomer en winter en is voorzien van triple glas en duurzame luchtbehandelingsinstallaties. Als we kijken naar het totale energieverbruik, dan lijkt SlowCare Elzeneindhuis hierdoor efficiënter te werken dan andere zorginstellingen in de gehandicaptenzorg¹⁷. Een deel van de energie wordt opgewekt met warmtepompen en zonnepanelen. Daarnaast gebruikt SlowCare Elzeneindhuis een kleine hoeveelheid gas, maar hierdoor wel relatief veel elektriciteit.¹⁸ Toch ligt het elektriciteitsverbruik – dat een aantal kWh hoger is dan het sectorgemiddelde - lager dan men zou kunnen verwachten, omdat SlowCare Elzeneindhuis warmtepompen en een therapeutisch zwembad (twee grote energievreters) gebruikt en het pand bestaat uit grote, gelijkvloerse ruimten – die relatief veel energie kosten om te verwarmen. Bovendien is de milieubelasting van de elektriciteit minimaal: de elektriciteit die niet afkomstig is van de eigen zonnepanelen is groene stroom van Nederlandse oorsprong¹⁹.

Als we de onderhouds- en energiekosten van SlowCare Elzeneindhuis vergelijken met andere organisaties in de sector, dan zijn de kosten per bewoner/deelnemer wel relatief hoog²⁰. Dit kunnen we verklaren doordat de ruimten in SlowCare Elzeneindhuis bewust ruim zijn opgezet en bewoners/deelnemers dus een groot aantal vierkante meters tot hun beschikking hebben.

Lucian van Heumen stelt: “Voor mensen met een EMB is SlowCare Elzeneindhuis hun hele leefwereld. Voor een goede kwaliteit van leven is het essentieel dat zij de ruimte hebben.”

“VOOR MENSEN
MET EEN EMB IS
SLOWCARE
ELZENEINDHUIS HUN
HELE LEEFWERELD.
VOOR EEN GOEDE
KWALITEIT VAN LEVEN
IS HET ESSENTIEEL DAT
ZIJ DE RUIMTE
HEBBEN.”

16 Zie <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2021/12/ziekteverzuim-verpleging-verzorging-en-thuiszorg-stijgt-tot-8-5-procent>.

17 Kijkende naar gas, ingekochte elektriciteit en door zonnepanelen opgewekte elektriciteit, is het gebouw gebonden energieverbruik 63,74 kWh/m², oftewel 0,3 GJ. Dit is lager dan het gemiddelde (0,7 GJ) en beste (0,5 GJ) energieverbruik in de sector. De prestatie van SlowCare Elzeneindhuis zou echter nog wel gecorrigeerd moeten worden voor de energie dat opgewekt wordt door warmtepompen.

18 Kijkend naar de periode 2020/2021, was het jaarlijkse gasverbruik van al het vastgoed (2700 m²) 1,3 m³ gas/m². Dit is lager dan het gemiddelde (10 m³/m²) en beste (5 m³/m²) gasverbruik in de gehandicaptenzorg in 2019. Het jaarlijkse ingekochte elektriciteitsverbruik van SlowCare Elzeneindhuis was in 2020 44 kWh/m². Als we dit corrigeren met de door zonnepanelen opgewekte energie, was het elektriciteitsgebruik in deze periode ongeveer 51 kWh/m². Dit totale elektriciteitsverbruik is hoger dan het gemiddelde (43 kWh/m²) en beste (28 kWh/m²) elektriciteitsverbruik in de sector. Zie <https://www.stimular.nl/wp-content/uploads/2021/03/Rapportage-benchmark-care-instellingen-2018-Stimular.pdf>. Slechts in twee ruimten (boerderijtjes voor de dagbesteding) is er nog aansluiting op het gas. Als boerderijtjes van het gas afgaan, zal het elektriciteitsverbruik verder stijgen, maar het gasverbruik dalen tot nul.

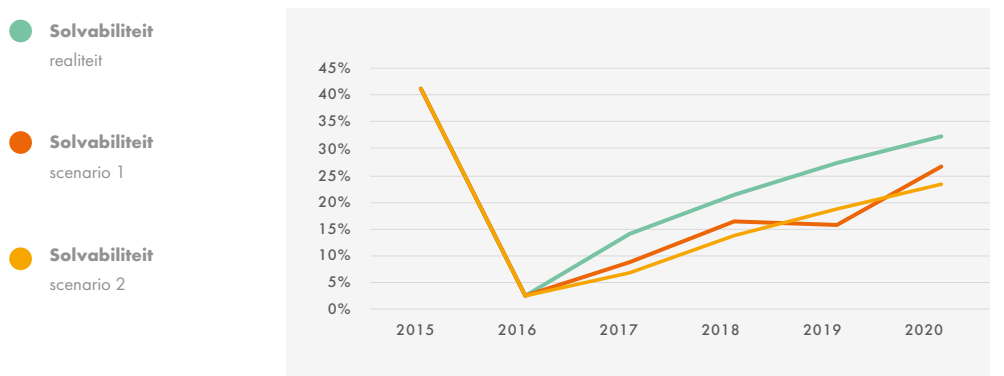
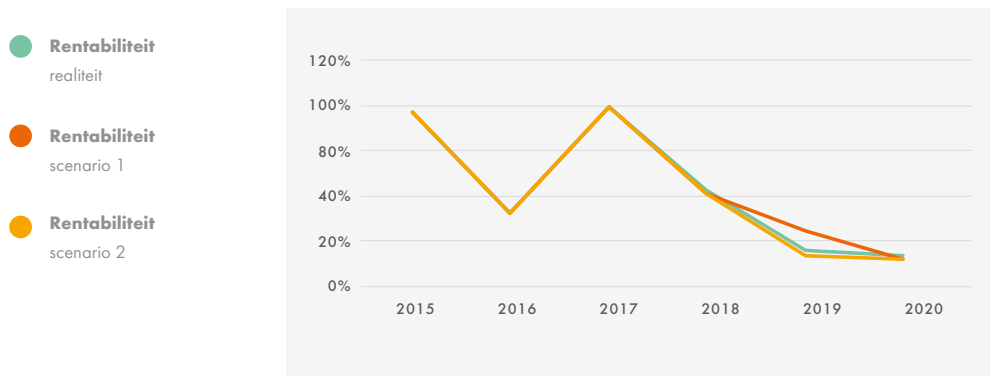
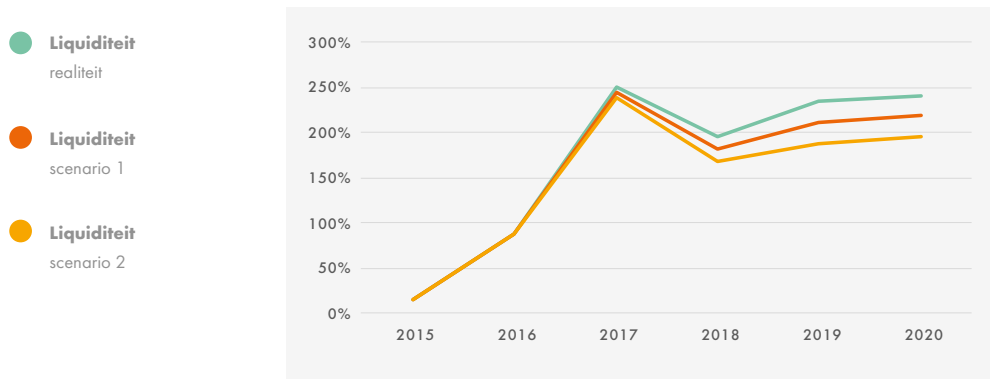
19 Zie <https://www.greenchoice.nl/groene-stroom-en-gas/groene-stroom/>.

20 Uit onderzoek in de sector blijkt dat in 2018 de gemiddelde onderhoud- en energiekosten €1.740 per jaar per cliënt bedroegen (€145 per maand). In dit zelfde jaar waren de onderhoud- en energiekosten per cliënt voor SlowCare Elzeneindhuis €2.720 per jaar (€53,752 in totaal). Zie <https://milieuplatformzorg.nl/nieuws/te-hoge-uitgaven-aan-energiekosten-de-langdurige-zorg>.

Kader 3. Een alternatief scenario: kengetallen tijdens een economisch sterke periode.

SlowCare Elzeneindhuis heeft in een relatief zwakke economische periode investeringen gedaan en leningen afgesloten. Als de organisatie in een economisch sterkere periode was ontwikkeld, dan waren opstartkosten, en dus de leningen, zeer waarschijnlijk hoger geweest. “In de toekomst kan je niet meer bouwen voor dit bedrag, je zit dan al gauw een miljoen hoger”, aldus Lucian van Heumen.

Uitgaande van een lening startende in 2017, een aflossingstermijn van 20 jaar (vanaf 2018) en een rentepercentage van 2,3% (gelijk aan de huidige langlopende leningen), had SlowCare Elzeneindhuis met een extra lening van 1 (scenario 1) of 2 miljoen euro (scenario 2) in de periode 2017-2022 een lagere, maar nog steeds gezonde liquiditeit gehad (zie figuur 7). Ook de rentabiliteit was met beide leningen iets lager geweest. De solvabiliteit was in gevallen van beide leningen een aantal procentpunten lager geweest. Om tot het huidige solvabiliteitsniveau te komen, had SlowCare Elzeneindhuis dus een aantal extra jaren nodig gehad. Hoewel een hogere lening in theorie dus geen problemen oplevert in de exploitatie, had deze situatie wel iets meer flexibiliteit en geduld van de financier gevraagd.



Figuur 7. Alternatieve kengetallen (liquiditeit, rentabiliteit en solvabiliteit) bij een extra lening van 1 -(scenario 1) of 2 miljoen euro (scenario 2).

GELEERDE LESSEN

TERUGBLIKKEN OP 10 JAAR SLOWCARE MET INGEBORG EN LUCIAN

Tien jaar nadat de droom voor SlowCare Elzeneindhuis werd geboren, is de organisatie een nieuwe fase in gegaan. Momenteel wordt gewerkt aan de toekomstbestendigheid van de organisatie. Zodat deze in de toekomst veel maatschappelijke impact kan blijven maken. Een goed moment dus om terug te kijken op de afgelopen tien jaar. Welke lessen kunnen we leren

van SlowCare Elzeneindhuis? En wat zouden andere initiatiefnemers moeten weten voordat zij een soortgelijke woon- en dagbestedingsplek starten? We vroegen het de initiatiefnemers Lucian en Ingeborg van Heumen. De belangrijkste uitdagingen, lessen en tips zijn samengevat per fase.

Ontwikkelfase (2012-2017): van droom naar creatie



Bemoediging: Never give up! Wijk niet te veel af van je concept en droom, ook als anderen willen dat je ervan afwijkt – zij hebben mogelijk andere belangen.



Tip: Hoe zorg je dat je als initiatiefnemer niet uitgeput raakt? Werk als initiatiefnemer in een kernteam, zodat je elkaar kunt motiveren in lastige perioden en je verantwoordelijkheden kunt verdelen



Tip: maak gebruik van nieuwsbrieven als kanaal.



Tip: Werk met lokale aannemers – zoals een familiebedrijf.



Tip: Heb naast een verhaal en visie een concreet plan paraat om aan stakeholders te laten zien.



Tip: Heb een gedeelde visie en drijfveren met ouders en begeleiders – en neem dit mee in de selectie. Dit is belangrijk voor het gemeenschapsgevoel en een prettige samenwerking.



Uitdaging: Het vinden van de juiste aannemer, architect en woonplek, is een grote uitdaging in deze fase. Gaat dat erg moeizaam, en komen jullie inhoudelijke ideeën en visie niet overeen? Luister dan naar je gevoel en trek niet te laat de stekker eruit. Je intuïtie zit vaak goed!



Tip: betrek de buurt in een vroeg stadium.



Tip: Bouw dossiers met informatie over potentiële bewoners en leg zaken contractueel vast.

OVER SELECTIE VAN BEWONERS EN OUDERS:

“WE HADDEN VAN TEVOREN DUIDELIJKE AAN MOETEN GEVEN BINNEN WELKE KADERS WE WERKEN. DAT GEEFT BEPERKINGEN (JE WIL NIET EXCLUSIEF ZIJN) MAAR OOK DUIDELIJKHEID. DAT BETEKEN NIET DAT IEDEREEN NAAR ONZE VISIE HOEFT TE LEVEN, MAAR MISSCHIEN WEL EEN MEERDERHEID.”

Uitvoeringsfase (2016-2021): van jonge jaren tot volwassenheid



Uitdaging: Het optimaliseren van zelfsturende teams. Zorg voor aanspreekpunten buiten de werkgever om.



Succesfactor: Zorg dat je om je heen een netwerk van betrokkenen met verschillende expertises bouwt én... durf te vragen!



Tip: Zorg vanaf het begin voor een goede backoffice.



Tip: Begin klein. Doordat voor 2018 al twee jaar ervaring, capaciteit en gemeenschapsgevoel was opgebouwd, was de stap naar volwassenheid makkelijker te maken.



Tip: Structureel en creatief werken hebben beide iets waardevols te bieden. Zet in op waar jouw kracht ligt.

“ONS WERK IS GEEN BAANTJE – HET GAAT OVER ONS KIND. DAT MAAKT HET STERK, MAAR OOK KWETSBAAR.”

Toekomstfase

Een bestendige organisatie
(2022 en verder)

Les: Blijf aansturen op de relaties – op wederkerigheid met de buurtbewoners/vrijwilligers, begeleiders, ouders/familie.

Tip: Neem op het juiste moment als initiatiefnemer een sabbatical. Zorg voor (evt. tijdelijke) vervanging.

Uitdaging: Een organisatie uitbouwen die niet afhankelijk is van de initiatiefnemers, en die kan voortleven ook als je een stapje terugdoet.

Les: Zorg voor bezieling. Ook zonder de initiatiefnemers moet het SlowCare-concept en het lokale draagvlak blijven voortleven.

OVER ZELFSTURENDE TEAMS:

“NIET IEDEREEN IS GEWEND AAN AUTONOMIE EN VERANTWOORDELIJKHEID. HET KAN DUS EVEN DUREN VOOR HET GOED WERKT. DAARVOOR MOET JE VERBONDENHEID VOELLEN, ELKAARS TALENTEN GOED KENNEN EN ELKAAR VERTROUWEN.”

VERANDERINGEN IN DE BEDRIJFSVOERING

In de nabije toekomst zullen de volgende veranderingen plaatsvinden bij SlowCare Elzeneindhuis:

- De dagelijkse leiding zal worden overgenomen door een nieuwe directeur. Daardoor zal het reilen en zeilen niet langer in handen zijn van de initiatiefnemers en oprichters. Kosten voor management zullen naar verwachting laag blijven – er blijft sprake van een platte organisatie.
- Nu SlowCare Elzeneindhuis voldoende liquiditeit heeft opgebouwd, wil de organisatie verdergaan met het (deels) vervroegd aflossen van leningen en hiermee de solvabiliteit verhogen.
- Naast het aflossen van leningen, wil de organisatie het eigen vermogen gebruiken om in de eigen organisatie te investeren en iets uit te breiden. Het zorgsysteem (LACCS-programma en GROW) en de zelfsturende teams vragen blijvend om doorontwikkeling en verdieping.
- De hoogte van onderhoudskosten (van bijv. de warmtepompen) zal waarschijnlijk toenemen in de komende jaren.
- Een belangrijk aandachtspunt zal zijn om het huidige netwerk van vrijwilligers en betrokkenen vast te houden en te verankeren. Door de inzet van dit netwerk kan ook in de toekomst een groot deel van de omzet naar directe zorg blijven gaan.



SAMENGEVAT: ZORG KAN ANDERS

Na 5 jaren van exploitatie (waarvan 3 met dagbestedings- én woongroepen) is SlowCare Elzeneindhuis uitgegroeid tot een volwassen organisatie met brede impact in haar gemeenschap. Een prestatie die niet vanzelf ging. In de voorafgaande ontwikkelingsfase vroeg de realisatie naast risicodragend kapitaal, en leningen van overheden en private financiers, de onvermoeibare inzet van vrijwilligers en met name de initiatiefnemers. Er is een bedrijfsmodel neergezet dat financieel gezond is gebleken, en waarin sociale en ecologische uitgangspunten naadloos verweven zijn.

De kern van het bedrijfsmodel

SlowCare Elzeneindhuis heeft een balans gevonden tussen kleinschaligheid en toegankelijkheid, maar ook voldoende schaalgrootte om faciliteiten betaalbaar te houden. De healing environment kenmerkt zich door een laag energieverbruik en minimale milieubelasting. De verbindende organisatie en wederkerige samenwerkingen leiden tot een gunstig georganiseerde overhead. Investeren in de ontwikkeling en zorg van personeel legt de basis voor het verlenen van menslievende zorg. Het concept vraagt wel om een goed uitgedachte groepssamenstelling van zowel ouders als bewoners en deelnemers, zodat optimale zorg geboden kan worden en het gemeenschapsgevoel kan ontstaan. Tot slot is een centraal gelegen locatie een voorwaarde om de deel uit te kunnen maken van een gemeenschap – de voormalige basisschool in Ruwaard, Oss was hier uitermate geschikt voor.

Uniek en – onder voorwaarden zeer waarschijnlijk duurzaam

SlowCare Elzeneindhuis levert zorg volgens haar eigen, expliciete visie: het terrein en omgeving zijn helend, de organisatie verbindend, zorg menslievend en samenwerkingen wederkerig.

De visie is breed en holistisch, waardoor de organisatie voor haar gemeenschap van bewoners/deelnemers, ouders/familie, begeleiders, buurtbewoners/vrijwilligers **brede welvaart** kan creëren. Dit doet zij met name op het vlak van werk, gezondheid, sociale contacten, maatschappelijke betrokkenheid, subjectief welzijn, milieu en wonen. Streven naar brede welvaart betekent zoeken naar de balans tussen economische, sociale en ecologische impact.²² Soms moeten hierbij ook afwegingen gemaakt worden: een therapeutisch zwembad kost bijvoorbeeld relatief veel energie (milieu), maar brengt mensen met een EMB zo veel ontspanning en vrijheid (gezondheid, subjectief welzijn) dat deze (met groene energie) toch is verwezenlijkt. Nog veel vaker zien we echter dat de dimensies van brede welvaart elkaar versterken. Bijvoorbeeld, door het zorgzame werkgeverschap (werk) hebben begeleiders het gevoel bij SlowCare Elzeneindhuis thuis te komen (veiligheid). En door te investeren in een duurzaam, goed geïsoleerd pand (milieu) kunnen bewoners/deelnemers, en de gemeenschap in brede zin, genieten van een prettig binnenklimaat (*subjectief welzijn*).

Het bedrijfsmodel van SlowCare Elzeneindhuis is voor haar impact **sterk afhankelijk van de bij het zorgconcept**

horende gemeenschapscultuur. Oprechte vriendelijkheid en persoonlijke aandacht kenmerkt de manier waarop SlowCare Elzeneindhuis relaties aangaat, en dit werkt aanstekelijk op de betrokkenen. Begeleiders kunnen menslievende zorg geven aan bewoners/deelnemers omdat hun werkgever en collega's goed voor hen zorgen. De liefde van begeleiders voor bewoners/deelnemers is voelbaar voor ouders/familie en ook voor buurtbewoners/vrijwilligers – die zich graag inzetten voor en verbinden aan het initiatief. Dat ouders/familie, begeleiders en buurtbewoners/vrijwilligers vergelijkbare effecten ervaren als bewoners/deelnemers (o.a. gezien en gehoord voelen, ontwikkelen, gevoel hebben van betekenis te zijn), zou dan ook niet gezien moeten worden als een neveneffect van de zorgvisie. Deze zijn juist essentieel voor de kwaliteit van zorg en het draagvlak voor de organisatie. Als in 2022 de organisatie een nieuwe fase ingaat – waarin de initiatiefnemers een stap terugdoen, zijn daarom het voortzetten van persoonlijke relaties, bezieling en gezonde financiën waarschijnlijk de belangrijkste aandachtspunten voor de continuïteit van SlowCare Elzeneindhuis.

Niet 1-op-1 kopieerbaar, wel een inspirerend voorbeeld

SlowCare Elzeneindhuis laat zien dat zorg anders kan:

- 1) Doordat ouders/ervaringsdeskundigen de leiding hebben is het belang van de organisatie altijd ondergeschikt aan de belangen van bewoners/deelnemers. Voor hen is hun functie in de organisatie veel meer dan een baan – het gaat om (mensen als) hun kind.
- 2) Er worden geen concessies gedaan op de behoeften en wensen van mensen met een EMB, waardoor zij zich mentaal en fysiek kunnen ontwikkelen – en ouders/familie voelen zich gerust over hun kind.
- 3) Begeleiders ervaren veel ontspanning en werkplezier, ontwikkelen zich en leveren daardoor een hoge kwaliteit van zorg.
- 4) Mensen met een EMB krijgen weer een gezicht en stem in de samenleving, en verrijken het leven van buurtbewoners en vrijwilligers.

Tegelijkertijd voorzien wij dat voordat andere zorgorganisaties vergelijkbare impact kunnen maken, deze organisaties substantiële aanpassingen zullen moeten doorvoeren. De impact van SlowCare Elzeneindhuis vloeit namelijk voort uit het samenspel van activiteiten: in een **(1) healing environment, vanuit een (2) verbindende organisatie, biedt SlowCare**

Elzeneindhuis (3) menslievende zorg in de context van (4) wederkerige samenwerkingen. Deze verschillende soorten activiteiten maken elkaars impact mogelijk maken en versterken elkaar.

Een één-op-één kopie van SlowCare Elzeneindhuis is hoogstwaarschijnlijk geen absolute vereiste: waar SlowCare Elzeneindhuis bijvoorbeeld een moment neemt voor mindfulness aan het begin van vergaderingen, zouden andere organisaties een eigen manier kunnen vinden om vergaderingen gefocust en ontspannen te starten. Dit betekent voor toekomstige initiatiefnemers dan ook dat zij op zoek moeten gaan naar hun eigen manier om bezieling en een gemeenschappelijke visie in de organisatie te brengen. Bestaande zorgorganisaties kunnen meer volgens de SlowCare-visie werken door na te gaan of de basis op orde is. Is er een duidelijke visie en missie en zijn activiteiten daarmee in lijn? Zijn samenwerkingen wederkerig ingestoken, en zijn ze gericht op regelmatig contact? Doet de inrichting van het pand recht aan de behoeften en wensen van mensen met een EMB? En ervaren begeleiders de ontspanning, tijd en middelen om menslievende zorg te verlenen? Een rol voor toekomstige financiers kan zijn om initiatieven te steunen die innovatief naar hun organisatie model kijken, en stelling in durven nemen in hun bedrijfsmatige keuzes: van locatie-eisen en inrichting, tot personeelsbeleid en activiteitenprogramma. Ook als dit betekent dat bijvoorbeeld stichtingskosten hoger zijn dan gebruikelijk en de organisatie werkt met zelfsturende teams (dit is in de meeste organisaties niet gebruikelijk). Met als uiteindelijk doel om zó de kwalitatief hoogst mogelijke zorg aan te kunnen bieden, waardoor zowel bewoners/deelnemers als begeleiders en andere betrokkenen een betekenisvol leven kunnen leiden, zich kunnen ontwikkelen en ervaren dat ze door liefdevolle zorg tot hun potentieel komen.

²² Zie <https://www.ser.nl/nl/Publicaties/SERmagazine/overzicht/brede-welvaart-ser>.

BIJLAGE

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Bedrijfsopbrengsten						
Opbrengsten zorgprestaties		180.153	469.927	2.556.510	3.355.337	3.611.752
Subsidies			2.587	1.8711	11.206	105.066
Overige bedrijfsopbrengsten	6.700		329.322	111.687	35.657	28.026
Som der bedrijfsopbrengsten	6.700	180.153	801.836	2.686.908	3.402.200	3.744.844

Bedrijfslasten						
Personeelskosten	75	144.128	336.928	1.666.417	2.402.464	2.676.218
Afschrijvingen	60	4.876	8.288	126.633	162.419	104.137
Overige bedrijfskosten	3.778	28.847	92.840	321.982	434.011	507.772
Som der bedrijfslasten	3.913	177.851	438.056	2.115.032	2.998.894	3.288.127

Bedrijfsresultaat	2.787	2.302	36.3780	571.876	403.306	456.717
Financiële baten en lasten	-4	-87	-6.797	-84.335	-81.753	-79.313
Resultaat boekjaar	2.783	2.215	356.983	487.541	321.553	377.404

Tabel 1 Resultatenrekeningen (2015-2020)²³.

23 Gegevens zijn berekend volgens de definities in kader 2, en afkomstig uit de jaarrekeningen (gegevens 2020 uit jaarrekening 2020, gegevens 2019 uit jaarrekening 2019, gegevens 2017 en 2018 uit jaarrekening 2018, gegevens 2015 en 2016 uit jaarrekening 2016. Zie <https://slowcare-nederland.nl/anbi/>.

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Vaste activa						
Materiële vaste activa	6.173	31.470	1.584.225	2.960.442	3.077.407	3.004.623
subtotaal	6.173	31.470	1.584.225	2.960.442	3.077.407	3.004.623
Vlottende activa						
Debiteuren & overige vorderingen	-20.000	91.635	15.148	48.064	36.994	20.620
Vorderingen t.h.v. financieringstekort			61.718	96.012	52.618	129.710
Liquide middelen	20.609	88.287	925.408	861.724	1116.273	1.662.493
subtotaal	609	179.922	1.002.274	1005.800	1.205.885	1.812.823
Totaal activa	6.782	211.392	2.586.499	3.966.242	4.283.292	4.817.446

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Langlopende schulden						
Langlopende schulden			1.825.051	2.605.180	2.534.404	2.340.518
Voorzieningen					65.273	179.109
subtotaal	0	0	1.825.051	2.605.180	2.599.677	2.519.627

Kortlopende schulden						
Kortlopende schulden en overlopende passiva	3.999	206.394	399.465	511.538	512.538	749.338
subtotaal	3.999	206.394	399.465	511.538	512.538	749.338

Eigen vermogen						
Bestemmingsfondsen			59.925	457.857		
Reserve aanvaardbare kosten					764.393	1.133.321
Overige reserves	2.783	4.998	302.058	391.667	406.684	415.160
subtotaal	2.783	4.998	361.983	849.524	1.171.077	1.548.481
Totaal passiva	6.782	211.392	2.586.499	3.966.242	4.283.292	4.817.446

Tabel 2 Balansen (2015-2020)²⁴

Investeerder	Rente	Aflossingstermijn
Crowdfunding	3,3%	10 jaar
Provincie: vastgoed	2,3%	20 jaar
Gemeente Oss	2,38%	10 jaar
Provincie: zonnepanelen	2,3%	15 jaar
Stichting SFO	4%	10 jaar

Tabel 3 Rentepercentages en aflossingstermijnen van leningen

24 Gegevens zijn afkomstig uit de jaarrekeningen (gegevens 2020 uit jaarrekening 2020, gegevens 2019 uit jaarrekening 2019, gegevens 2017 en 2018 uit jaarrekening 2018, gegevens 2015 en 2016 uit jaarrekening 2016)



COLOFON

Onderzoek & rapportage

Anne de Vries, Jacoline Plomp, Sanne Koole & Tim de Wilde

Avance Impact, Amsterdam

Ontwerp en opmaak

maan identity. design. content.

Opdrachtgevers

Provincie Noord-Brabant

Stichting SlowCare Elzeneindhuis

Druk

ADC Nederland B.V.

