

# 'Hebben sociaal bloedbad bij de OCMW-rusthuizen vermeden'

01 juli 2016 00:00

Hd

**Het Zorgbedrijf Antwerpen kaapte dinsdag de prijs van overheidsorganisatie van het jaar weg. Manager Johan De Muynck gelooft dat de overheid steeds meer als een privébedrijf zal moeten werken. 'Anders overleef je niet.'**

Het wekte enige verwondering op toen Johan De Muynck, de CEO van Zorgbedrijf Antwerpen, dinsdag op het podium in Brussel de prijs van overheidsorganisatie van het jaar in ontvangst nam met een gezicht als een donderwolk. Een dag later legt hij uit hoe dat kwam. 'Mijn vrouw is anderhalve maand geleden gestorven aan kanker. Ze was 34 jaar. Toen ik de filmpjes van de juryzittingen terugzag, kwam die periode net voor haar dood helemaal terug. Plots besepte ik dat ik haar niet kon bellen om te zeggen dat we gewonnen hadden. Ze zou zo trots geweest zijn.'

Ja, hij overwoog even om de prijs in zijn dankwoord aan haar op te dragen. 'Maar dat zou niet eerlijk zijn. De prijs behoort toe aan de medewerkers en vrijwilligers die het Zorgbedrijf uitgebouwd hebben tot wat het is. En aan de Antwerpse politici die zeven jaar geleden de moed hadden om drastische beslissingen over onze modernisering en verzelfstandiging te nemen, op een moment dat het nog goed ging en hervormingen niet zo urgent leken.' Dus besloot De Muynck zijn onconventionele zelf te zijn en geen toneel te spelen op het podium.

Toch straalt de fierheid nog van zijn gezicht tijdens ons gesprek op de hoofdzetel van het Antwerpse Zorgbedrijf. Dat ligt in een oud atelier en ziet er meer uit als een loft van een start-up dan als het kantoor van een overheidsbedrijf met 4.000 personeelsleden en een omzet van 250 miljoen euro.

Financiële put

Het Zorgbedrijf ontstond zeven jaar geleden nadat de Antwerpse OCMW-voorzitster Monica De Coninck (sp.a) samen met andere lokale politici over de partijgrenzen heen tot het besef was gekomen dat de rusthuizen van de stad dezelfde weg op gingen als de OCMW-ziekenhuizen enkele jaren eerder. Door inefficiëntie en versnippering dreigden een financiële put en een sociaal bloedbad. Het gevolg was de oprichting van een onafhankelijk overheidsbedrijf dat de rusthuizen moest moderniseren en reorganiseren.

Het Zorgbedrijf beheert 18 rusthuizen, baat 3.250 serviceflats uit en heeft 42 dienstencentra. Het is daarmee even groot als de grootste privégroepen in de sector, zoals Armonea en Orpea. De financiële put van 62 miljoen euro per jaar is weggewerkt. Vorig jaar haalde het Zorgbedrijf een nettowinst van 7,1 miljoen euro.

Het cruciale woord daarbij is: schaalvergroting. 'Door ons gewicht kunnen we beter onderhandelen met onze leveranciers', zegt De Muynck. 'Wij kopen bijvoorbeeld 15.000 maaltijden per dag aan. Zo kunnen we veel scherpere prijzen afdwingen dan een individueel rusthuis.' Maar de aankoopcentrale van het Zorgbedrijf gaat nog een stap verder. Bij een recente bestelling van nieuwe televisies ging het op zoek naar andere vzw's en OCMW's die er ook nodig hadden. 'Ons oorspronkelijke order was 3.000 toestellen. Ineens konden we onderhandelen over 15.000 stuks voor meer dan 200 woonzorgcentra in Vlaanderen. Dat scheelde 35 procent in prijs.'

Ideale hoogte toilet

Beleef en schaalvergroting en efficiëntie netze het Zorgbedrijf in en bleef verantwoordelijkheid. De Muynck: 'We in

vesteerden de jongste vier jaar 200 miljoen euro in nieuwe gebouwen. Maar in plaats van de standaardplannen te nemen, gingen we voor heel specifieke details te rade bij klanten en personeel. We hielden zelfs een rondvraag over de ideale hoogte van een toilet. En het is niet omdat we 15.000 maaltijden aankopen, dat die overal dezelfde zijn. Sinds kort kunnen onze bewoners via Facebook stemmen over welk menu ze de volgende maand willen. Zulke details maken het verschil.'

Grote uitdaging was de vakbonden meekrijgen in het transformatieverhaal, want het personeel moest langer en flexibeler werken. 'Het hielp natuurlijk dat het doemscenario van de ziekenhuizen op de achtergrond speelde', legt De Muynck uit. 'De bonden beseften dat zonder radicale ingrepen een sociaal bloedbad dreigde. Maar we wonnen hun vertrouwen door hen van het begin als een ernstige gesprekspartner bij de veranderingen te betrekken. En door onze dossiers grondig voor te bereiden tijdens de onderhandelingen. Zo dwing je wederzijds respect af.'

Het Zorgbedrijf wil niet benchmarken met andere OCMW-diensten, maar met de commerciële rusthuizen die de markt veroveren. 'Over tien jaar zal 90 procent van de markt in handen zijn van tien bedrijven', zegt De Muynck. 'Als rusthuis heb je dus geen andere keuze dan efficiënter en groter te worden. Of je nu 3.000, 5.000 of 20.000 facturen verstuurt, dat kost evenveel. Dus ja, we willen verder groeien.'

#### Leiden of lijden

Wat is dan nog het verschil tussen een rusthuis van de overheid en een privéspeler? 'Wij zijn er nog steeds voor de allerzwaksten van de maatschappij, zoals kansarmen en psychiatrische patiënten. Het is enkel door in het middensegment van de markt te groeien, en daar geld te verdienen, dat we de zwaksten kunnen bedienen zonder een gat in de gemeentekas te slaan. Dat is ook de keuze waar de andere openbare rusthuizen in Vlaanderen voor zullen staan: het is leiden of lijden. Want de druk op de OCMW's en gemeenten zal enorm toenemen.'

De Muynck ziet in de toekomst de grens tussen de privébedrijven en de overheid steeds dunner worden. 'Of je nu een privé- of overheidsstatuut hebt, wordt steeds minder belangrijk. Ons uiteindelijke doel verschilt nog, maar onze manier van werken lijkt steeds meer op die van de bedrijfswereld. De privéspelers van hun kant zien ook dat die 30 procent zwaksten die wij bedienen best een grote en interessante markt kan worden. Ik sluit toenadering met privébedrijven dus zeker niet uit. Al zullen wij nooit toegeven op onze kernwaarden, zoals inspraak, aandacht voor de zwaksten en lokale verankering.'

Of het model van het Zorgbedrijf overplaatsbaar is naar andere overheidsdiensten? 'Ik denk dat niemand kan ontsnappen aan de nood aan modernisering, efficiëntie en schaalvergroting. Ons model kan zeker een voorbeeld zijn voor anderen.' Is er een ander overheidsbedrijf waarin hij zijn tanden weleens zou willen zetten? De Muynck zegt het half lachend, maar toch gepassioneerd: 'De NMBS, dat zou pas een uitdaging zijn. Maar alles hangt er natuurlijk van af hoeveel ruimte je krijgt als CEO. Een van de succesfactoren van het Zorgbedrijf was de autonomie die we kregen. Iedereen was het ook eens over de richting die we uit moesten. Dat lijkt me bij de NMBS niet meteen het geval te zijn.'

#### **Profiel Zorgbedrijf Antwerpen**

Wat? Overheidsbedrijf dat de voormalige OCMW-rusthuizen en diensten voor senioren in Antwerpen overkoept.

Beheert: 18 rusthuizen, 3.250 serviceflats, 42 dienstencentra.

Omzet: 250 miljoen euro.

Nettowinst: 7,1 miljoen euro.

Personeel: 4.000.