

## Sociale plint op commerciële grondslag

Ontwikkelen – ondernemen - opschalen.

In het kader van de extramuralisering wordt tot 2019 de functie van circa 900 verzorgingshuizen afgebouwd<sup>1</sup>. Een groot deel van deze huizen zal verbouwd en verhuurd worden ten behoeve van zelfstandige ouderenhuisvesting. Bij die transformatie is de 'plint' een kwetsbaar onderdeel. Gelet op de functie van ouderenhuisvesting is het gewenst dat er gemeenschappelijke voorzieningen in de sfeer van restauratieve ('wijkrestaurant') en persoonlijke dienstverlening (was- en strijkservice, kapper, pedicure, e.d.) aanwezig blijven. De (AWBZ) financiering van deze voorzieningen valt echter bij extramuralisering weg.

Wat te doen? Is er een alternatief voor de (wegvallende) AWBZ-financiering?

De praktijk toont tal van nieuwe initiatieven. Aan enthousiasme lijkt er geen gebrek. Toch zijn veel van die initiatieven onvoldoende levensvatbaar. Het lijkt aan drie zaken te schorten:

- Eenzijdig verdienmodel; veel initiatieven leunen óf op de verkoop van commerciële goederen en diensten óf op subsidie en andere publieke middelen. Juist in het benutten van beide verdienopties ligt een grote kans.
- Gebrek aan ondernemerschap; initiatiefnemers zijn over het algemeen ondernemend maar dat maakt hen nog geen ondernemers. Vaak ontbreekt het aan zakelijk instinct en focus.
- Weinig kritische massa; veel initiatieven worden voor een enkele locatie genomen. Ontwikkelkosten en overhead drukken dan zwaar op de exploitatie. Bovendien is de continuïteit slecht geborgd. Waarom geen schaalvoordelen benutten?

Uit deze constatering volgt een drievoudige opgave.

De eerste opgave is om middelen uit verschillende domeinen samen te brengen in één business case:

- uit commerciële domein: horeca (ook catering), zalenverhuur en verkoop van services;
- uit sociale domein: dienstverlening in kader van WMO (bv. dagbesteding), Participatiewet of Onderwijs ('leerwerkbedrijf').

De tweede opgave is om met echte ondernemers te werken. Die ondernemers zijn er genoeg in Nederland maar zij staan vaak met hun rug naar de publieke sector. Dit vraagt andere manier van zoeken, aanspreken en contracteren (franchise?).

De derde opgave is om schaalvoordelen te benutten. Dit voordeel is niet voorbehouden aan bedrijven als McDonalds of Starbucks. Ook Resto VanHarte, Thomashuizen, De Herbergier en Buurtzorg laten zien dat in het sociale domein herhaalbare concepten mogelijk zijn. Dat moet toch ook mogelijk zijn bij de exploitatie van (vrijkomende) plinten van verzorgingshuizen. Waarom niet?!

---

<sup>1</sup> Extramuralisering Ouderenzorg, Berenschot, juni 2013

De uitdaging in het kort:

- ontwikkelen van (sluitende) business formule;
- zoeken en binden van geschikte ondernemers;
- opschalen van formule naar substantieel aantal locaties.

Wie hebben belang bij zo'n formule?

- bestaande bewoners die op die manier hun voorzieningen kunnen behouden;
- buurtbewoners die langer zelfstandig thuis kunnen wonen;
- gebouweigenaren die daarmee de verhuurbaarheid van hun complexen vergroten;
- zorg- en welzijnsinstellingen die hun klanten/cliënten kunnen doorverwijzen;
- vrijwilligers en mensen met een arbeidshandicap die waardevol werk willen verrichten;
- (aspirant) ondernemers die beoogde sociale plinten willen managen / exploiteren;
- gemeente als regisseur en eindverantwoordelijke van het lokale sociale domein.

Hoe pakken we dat aan?

Het ontwikkelen van een succesvolle formule(s) kan langs verschillende lijnen plaats vinden:

- publiek: via kenniscentra, pilots, tools, expert teams, subsidies, enzovoort;
- privaat: via markconsultaties, aanbestedingen, investeringsfondsen, fiscale impulsen, enzovoort;
- of een combinatie van beide.

De eerste stap is die van een voorstudie die op de volgende vragen een antwoord dient te vinden:

- Hoe functioneren reeds verzelfstandigde functies in de plint of directe nabijheid van verzorgingshuizen; waarom gaan bepaalde initiatieven ten onder?
- Welke typen (commerciële) dienstverlening met bijbehorende omzetpotentie passen bij de beoogde formule van een 'sociale plint'?
- Welke concrete kansen bieden de drie decentralisaties voor het business model van de beoogde formule voor een 'sociale plint'?
- Wat is effect van verscheidenheid aan situaties (naar ruimte, markt en demografie) op een modulair op te zetten formule; kan er voldoende schaalvoordeel behaald worden?
- Zijn er landelijke partijen die interesse hebben in het (concurrerend) ontwikkelen en uitrollen van zo'n formule en onder welke voorwaarden?

Marc van Leent

febr. 2014