

Thomashuizen

Kleinschalige zorg voor
verstandelijk gehandicapten

Maartje Loncke
Frans Nauta



Thomashuizen
Kleinschalige zorg voor
verstandelijk gehandicapten

Maartje Loncke
Marica Crombach
Frans Nauta

April 2010

Samenvatting

Thomashuizen biedt een vorm van commerciële zorg waarbij kleinschalig wonen wordt aangeboden voor verstandelijk gehandicapten via een franchise concept. Zorgondernemers kunnen als duo een huis starten en een groep van acht verstandelijk gehandicapten verzorgen. Hans van Putten is de drijvende kracht achter Thomashuizen. Zijn zoon Thomas maakte hem duidelijk dat de zorg toe was aan vernieuwing: meer aandacht en liefde voor de mens in de zorg, waarbij kleinschaligheid de oplossing bood. In zeven jaar tijd zijn er ruim 70 Thomas Huizen opgericht.

Dit onderzoek kijkt mee met de innovator. Hoe ging hij om met hindernissen? Zo moest er geld voor vastgoed geregeld worden, was er een woud aan regels om panden bewoonbaar te krijgen en kreeg hij te maken met instellingen die zijn initiatief als bedreiging ervaarden. Van Putten investeerde eigen geld in de startfase. Hij verzamelde kennis en kunde uit zijn brede netwerk en zette de media in om bekendheid te vergaren.

Dit rapport maakt deel uit van de reeks prima praktijken. De centrale onderzoeksvraag binnen het onderzoek luidt: Wat zijn de belangrijkste succesfactoren en hindernissen voor de innovatoren in dit innovatieproces? Deze reeks is geschreven door het Lectoraat Innovatie in de Publieke Sector, onderdeel van de Hogeschool Arnhem Nijmegen in het kader van het project Zorginnovatie en is mede tot stand gekomen in samenwerking met het Zorginnovatieplatform.

Inhoudsopgave

Inleiding	5
1. De innovatie: Wat zijn de Thomas Huizen?	8
2: Het verhaal achter de Thomas Huizen	10
3. Analyse	15
4. Succesfactoren en hindernissen	17
Eindnoten	19
Bijlagen	I
I: Tijdslijn	II
II: Interviews	III
Colofon	IV

Inleiding

De gezondheidszorg staat voor grote uitdagingen. Het aantal chronisch zieken en ouderen met gezondheidsproblemen stijgt. Op de arbeidsmarkt ontstaan tekorten, terwijl de vraag naar zorg toeneemt. Mensen worden mondiger en stellen hogere eisen. Het Zorginnovatieplatform (ZIP) is opgericht met uiteenlopende ambities om die uitdagingen tegemoet te treden: goede voorbeelden zichtbaar maken, partijen aanspreken en met elkaar verbinden, partijen uitdagen om innovaties op te schalen en de systeem- en markthindernissen te agenderen. Het onderzoek Prima Praktijken is een uitwerking van die eerste ambitie. Prima Praktijken brengen geslaagde voorbeelden van vernieuwing in kaart, door het verhaal van de innovator te beschrijven en de succesfactoren en hindernissen te analyseren. Het zijn inspirerende voorbeelden die inzicht geven in het achterliggende innovatieproces.

De onderzoeksvraag

De centrale onderzoeksvraag is: Wat zijn de belangrijkste succesfactoren en hindernissen voor de innovatoren in dit innovatieproces?

Om deze onderzoeksvraag te beantwoorden, zijn 3 deelvragen opgesteld. Elk hoofdstuk behandelt een deelvraag, in het laatste hoofdstuk is de conclusie te lezen.

- Wat is de innovatie?
- Hoe ziet het innovatieproces er uit?
- Wat zijn succesfactoren en hindernissen voor innovatoren op het gebied van de innovatie zelf, de capaciteit en de omgeving?

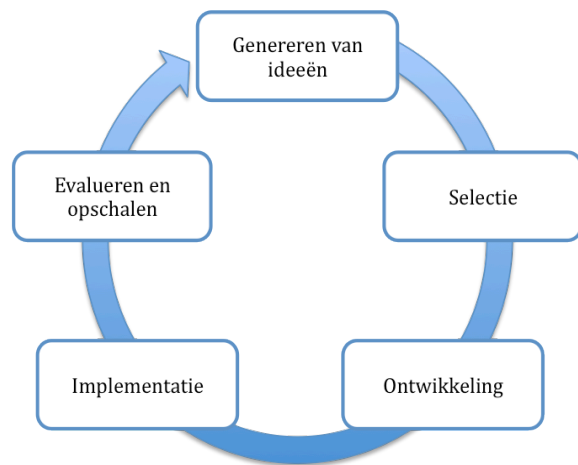
Achtergrond

Een Prima Praktijk is een succesvolle innovatie. Aan de hand van vier kenmerken is een succesvolle innovatie te definiëren¹.

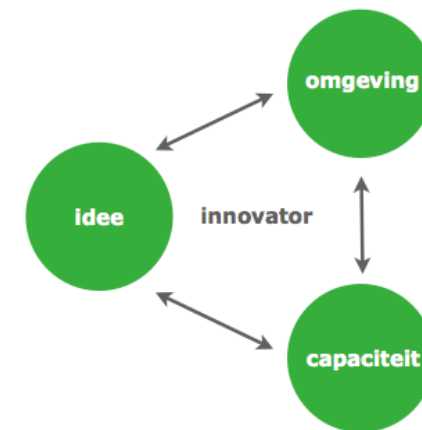
Het is vernieuwend: het breekt met de dagelijkse werkwijze. Het is daarnaast overdraagbaar: het heeft de belofte in zich om anderen te inspireren om over te gaan tot succesvol repliceren. Een succesvolle innovatie is bovendien duurzaam: er wordt een probleem aangepakt. Het vierde criterium ligt in het verlengde daarvan: de innovatie heeft een toegevoegde waarde voor de direct betrokkenen en, meer in het algemeen, voor de maatschappij. Deze vier kenmerken zijn door het lectoraat aangevuld met concrete selectiecriteria voor de Prima Praktijken: de innovatie heeft publieke erkenning ontvangen van professionals en betrokkenen hebben zich er waardierend over uitgelaten.

Het innovatieproces

Innovatieprocessen zijn complex. Onderscheid maken in de fases van zo'n proces helpt om de succesfactoren en hindernissen in de Prima Praktijken overzichtelijk te kunnen beschrijven en te analyseren. Het lectoraat onderscheidt daarbij vijf stappen: de periode waarin het idee wordt bedacht (genereren van een idee); de periode waarin het idee wordt geselecteerd om daadwerkelijk uitgevoerd (selecteren van een idee), de verdere verkenning van het idee met eventueel een kleinschalige testperiode (ontwikkeling van idee naar innovatie); het volledig in gebruik nemen van de innovatie (invoering van de innovatie) en het op grotere schaal toepassen van de innovatie (opschaling/diffusie van de innovatie). Indien in een Prima Praktijk een bepaalde fase (nog) niet aan de orde is gekomen, wordt deze niet genoemd in het hoofdstuk.



figuur 1: Het innovatieproces



figuur 2: De strategische driehoek van een succesvolle innovatie

De innovator

Het is soms lastig te benoemen wie precies de innovator of de innovatoren zijn in het innovatieproces, omdat er allerlei mensen bij betrokken zijn. Is de persoon die het oorspronkelijke idee bedenkt bijvoorbeeld de innovator, ook als dat idee direct daarna door iemand anders wordt ontwikkeld tot innovatie? Zijn er dan één of meerdere innovatoren? Bij elke fase in het innovatieproces kunnen daarom een of meerdere nieuwe innovatoren betrokken worden. Iemand wordt innovator genoemd als hij een van de volgende rollen op een leidinggevende manier vervult: uitvinder, voorvechter of implementeerder².

Alle personen die naast de innovator(en) in de casusbeschrijving worden genoemd, behoren tot de omgeving van de innovator(en).

Succesvol innoveren: de strategische driehoek

Om tot een succesvolle innovatie te komen, moet een innovator gedurende het innovatieproces drie elementen met elkaar verenigen (zie figuur 2)³.

Deze drie elementen zijn: het nieuwe idee, waarbij factoren te vinden zijn die betrekking hebben op de ontwikkeling en de flexibiliteit van het concept; de operationele capaciteit die hij tot zijn beschikking heeft en tenslotte de omgeving die legitimiteit, mandaat en steun geeft. In elk van de drie elementen kan de innovator op de proef gesteld worden. Zo moet hij belanghebbenden - of ze nu enthousiast of sceptisch zijn - overtuigen van de waarde van het idee. Daarnaast moet hij continu zoeken naar financiële mogelijkheden en tijd om het project uit te voeren. Daarbij moet de omgeving achter zijn plan staan, en willen investeren in de innovatie. Als een innovator deze tests niet keer op keer weet te doorstaan, zal hij niet succesvol weten te innoveren. De manier waarop hij omgaat met de drie dimensies is dus van belang: soms moet hij oplossingen vinden voor hindernissen in het innovatieproces. Deze oplossingen, of ze nu bewust of onbewust worden toegepast door de innovator, zijn de succesfactoren in een innovatieproces. Ze zorgen ervoor dat hindernissen worden overkomen en het innovatieproces op een succesvolle manier wordt doorlopen.

Methode

Voorafgaand aan het onderzoek is geïnventariseerd of de innovatie voldoet aan de kenmerken van een Prima Praktijk. Bij elke Prima Praktijk is vervolgens in kaart gebracht wat de innovatie inhoudt: wat is er als nieuw project bedacht, waar en waarom is het opgezet, wie zijn er bij betrokken? De resultaten van de innovatie zijn daarbij benoemd.

Informatie over het innovatieproces van de Prima Praktijk is verkregen via semi-gestructureerde interviews met de betrokkenen. Aan hen is gevraagd op welke manier zij betrokken zijn bij de innovatie en wat voor rol zij hebben gespeeld in het innovatieproces. Hindernissen en succesfactoren tijdens dit proces hebben zij impliciet en expliciet benoemd, en zijn via een kwalitatieve onderzoeksmethode afgeleid uit de interviews. Deze succesfactoren en hindernissen zijn geclusterd aan de hand van de drie dimensies van de strategische driehoek. Deze indeling geeft een overzicht van de belangrijkste hindernissen en succesfactoren van een innovatie.

Leeswijzer

Allereerst wordt in het kort weergegeven wat de innovatie inhoudt en wat de resultaten ervan zijn (hoofdstuk 1). Vervolgens is het innovatieproces van idee tot uitvoering in kaart gebracht (hoofdstuk 2). Daarna is onderzocht waar in dat innovatieproces succesfactoren of hindernissen te lokaliseren zijn. Deze factoren zijn gegroepeerd in een strategische driehoek met de dimensies innovatie, omgeving en capaciteit (hoofdstuk 3). Uit deze analyse zijn de belangrijkste succesfactoren en hindernissen gedestilleerd (hoofdstuk 4).

1. De innovatie: Wat zijn de Thomas Huizen?

1.1 De innovatie

Het Thomashuis is een woonvorm die een warm en vertrouwd 'thuis' biedt aan mensen van 18 jaar of ouder met een verstandelijke beperking. Zoals aan Thomas, de zoon van initiatiefnemer Hans van Putten, die van Putten inspireerde tot het ontwikkelen van het franchiseconcept Thomashuis. De verzorgers, meestal een echtpaar, zijn de franchisenemers van een Thomashuis. Zij wonen in het huis, samen met een groep van zes tot acht verstandelijk gehandicapten. Door deze kleinschalige zorgvorm wordt een gezinssituatie gecreëerd en kunnen de verstandelijk gehandicapten zich ontplooiën in een beschermde, warme omgeving. De Thomashuizen houden zich verre van bureaucratie en gehaastheid, zoals vaak te vinden is in de grote zorgtehuizen.



Thomashuizen liggen op uiteenlopende locaties in Nederland: sommige staan in het centrum van dorpen en steden, andere zijn op het platteland te vinden. De financiering van wonen en zorg in het huis is gescheiden en komt meestal uit de PGB's (Persoons Gebonden Budget), uitkeringen en toeslagen van de bewoners. Kost en inwoning betalen de bewoners meestal van hun Wajong-uitkering. Eventueel kan de bewoner nog in aanmerking komen voor huurtoeslag. Voor de financiering van de zorg zetten de ouders het PGB in. Aanpassingen in het Thomashuis die nodig zijn voor een bewoner worden vaak vergoed door de overheid, maar ouders of bewoners moeten die vergoedingen zelf aanvragen. Het inrichten en aankleden van de eigen kamer is de verantwoordelijkheid van de bewoner, net als het

betalen van verzekeringen en privé-uitgaven zoals kleding, toiletartikelen en uitstapjes.

De bewonersgroep van een Thomashuis wordt zorgvuldig samengesteld, daarbij wordt gelet op voldoende variatie in intelligentieniveau om te voorkomen dat de zorg te zwaar wordt voor de franchisenemers. Er zijn daarbij drie categorieën mogelijk: het niveau van een baby, van ongeveer drie jaar en van ongeveer zes jaar. De bedoeling is om een gemêleerde groep samen te stellen met maximaal twee bewoners van de eerste categorie. Deze aandacht voor de groepssamenstelling heeft ook een financiële kant: het PGB van bewoners is hoger naarmate de zorgzwaarte toeneemt.

De franchisenemers, ook wel zorgondernemers, zijn de primaire verzorgers. Ze werken in duo's en minstens één van de twee heeft ervaring in de zorg. Mensen zonder partner, of mensen die geen ondernemerschap ambiëren, kunnen eventueel filiaalhouder worden. De zorgondernemers huren personeel in om 24x7 zorg te kunnen garanderen.

1.2 Betrokkenen

Initiator

Hans van Putten is de oprichter van het Thomashuis. Hij is directeur geweest van verschillende reclamebureaus. Tijdens het bedenken van het franchiseconcept van de Thomashuizen is hij directeur van Symphony, een adviesbureau voor de zorg. Tot het overlijden van zijn zoon Thomas in 2006 is Van Putten directeur van de Drie Notenbomen, de overkoepelende franchiseorganisatie. Daarna speelt hij nog steeds een belangrijke rol, maar meer publicitair en in de organisatie op de achtergrond. Tevens houdt hij zich bezig met het ontwikkelen van nieuwe franchiseconcepten in de zorg. Hans van Putten heeft een enorm netwerk en kan dit goed inzetten. Hij weet gedurende het traject steeds nieuwe mensen te interesseren om tijd en/of geld in te zetten voor zijn ideeën.

1.3 Resultaten

In april 2002 is de stichting Thomashuizen Nederland opgericht en in december van dat jaar worden de eerste vier huizen officieel geopend. In 2006 zijn er al zestig Thomashuizen en begin 2010 staat de teller op tweeënzeventig. Deze snelle groei duidt op een hoge tevredenheid van (de ouders van) cliënten.

Van Putten heeft bovendien de franchiseformule vertaald naar andere doelgroepen in de zorg:

- Zuster Floor: zorgvilla's voor welgestelde ouderen;
- Herbergier: kleinschalig wonen van mensen met geheugenproblemen;
- Impresario: ondersteunende begeleiding tijdens bijvoorbeeld een dagje uit voor mensen met een chronische aandoening of een andere beperking.

Ouder van een bewoner: "We hebben bewust gezocht naar een kleinschalige woongelegenheid, waar ze een beetje in een gezinssituatie verder kan leven. Het is voor ons als ouders heel fijn dat we even aan kunnen wippen en één op één met de begeleiders kunnen spreken. Het is altijd heel direct en gemakkelijk en dat is bij grote instelling wat moeizamer. ... Ze zit op een goeie plek en ze heeft het naar haar zin."

Fragment uit Verslag Open Dag van Thomashuis in Welberg, 27 maart 2010 Gemaakt door SLOS, de Stichting Lokale Omroep Steenberg

In België zijn de eerste drie Thomashuizen geopend en ook in Duitsland is belangstelling. Zelfs het Finse ministerie van Volksgezondheid belt in 2008 met Hans van Putten. Finland wil het concept van Thomashuizen gebruiken als Best Practice.

2: Het verhaal achter de Thomas Huizen

2.1 Generen van het idee

In 2001 krijgt het adviesbureau van Hans van Putten de opdracht van het ministerie van VWS om een informatiesysteem te ontwikkelen. Het doel van dit systeem is de wachtlijsten voor verstandelijk gehandicapten die in een tehuis geplaatst willen worden te verkleinen. Van Putten kan zich niet vinden in het idee om ICT in te zetten voor de wachtlijstproblematiek. Als vader van de verstandelijk gehandicapte Thomas trekt hij zich de problematiek van de wachtlijsten bovendien persoonlijk aan; hij is al jarenlang gefrustreerd door de manier waarop de traditionele zorginstellingen het levenspatroon van zijn zoon volledig bepalen. Thomas moet zich aanpassen aan de mogelijkheden van de zorginstelling, in plaats van de zorg en aandacht te krijgen die hij écht nodig heeft. "Thomas was bijvoorbeeld een echt buitenkind, hij genoot van de natuur. 'Opgeborgen' in een flat van de zorginstelling zou hij alleen nog een balkon hebben." De jongen had het er ook moeilijk mee om zich thuis te voelen in de groep van mensen met gelijksoortige (zware) beperkingen en steeds wisselend personeel.

Van Putten gaat op persoonlijke titel zoeken naar alternatieve oplossingen. Hij wil dat er een mogelijkheid komt voor de zorgwereld om te integreren in de gewone wereld, in plaats van te verwachten dat mensen zoals Thomas zich aanpassen aan de zorgwereld. Van Putten komt tot de slotsom dat het enige alternatief voor het informatiesysteem is: nieuwe huizen openen. "Ook voor mensen met een verstandelijke beperking zou wonen in een 'gewoon' huis mogelijk moeten zijn. Iedereen moet kunnen wonen in een omgeving waar hij of zij zich thuis voelt, ook mensen met een verstandelijke beperking."⁴

Hans van Putten, vader van Thomas en initiatiefnemer van Thomashuizen: *"Thomas moet niet integreren in de zorgwereld. De zorgwereld moet integreren in de gewone wereld."*

2.2 Ontwikkeling van de innovatie

Van Putten wil binnen afzienbare tijd 100 huizen opgezet hebben. Hij kiest daarom voor een franchiseformule: via zo'n formule is het mogelijk om snel te groeien met relatief weinig kapitaal. Van Putten vernoemt de huizen naar zijn zoon: Thomashuizen.

In 2001 leert hij Arthur Modderkolk kennen, de directeur van zorgorganisatie De Open Ankh. Samen richten ze in april 2002 de stichting Thomashuizen Nederland op, die de rol van franchisegever op zich neemt.⁵ Het bestuur van de stichting bestond uit Arthur Modderkolk en Jan van Hoek (beiden van Open Ankh) en een vastgoedman/ advocaat.

Van Putten concludeert in zijn boek⁶ dat de keuze voor een stichtingsvorm geen goede keuze is geweest. "Eigenlijk hadden we het bedrijf moeten onderbrengen bij een andere rechtspersoon. Om te groeien, moet je blijven investeren. Vanuit een stichting is dat heel lastig. Een ander probleem is dat je in een stichting te maken hebt met een bestuur dat alle plannen eerst moet goedkeuren. Je moet dus altijd consensus zoeken."

De naamsbekendheid van 'De Open Ankh' is een stimulans voor de PR en het regelen van financiële middelen. Om franchisenemers te vinden, is een grote advertentie geplaatst in Volkskrant: Zorgondernemers gezocht. Daarop reageren honderden geïnteresseerde franchisenemers. Hans van

Putten voerde met een bevriende psychologe de selectiegesprekken. Pas veel later in 2006 liet hij deze gesprekken over aan andere medewerkers. De stichting als franchisegever zorgt voor het pand, voor opleidingen en begeleiding van de franchisenemers en neemt een deel van de administratie en kwaliteitsbewaking op zich. De franchisenemers huren het pand van de stichting en betalen voor de inspanningen van de stichting. Bewoners betalen op hun beurt aan de zorgondernemers in hun huis voor de zorg – meestal via het PGB.

Eisenlijst voor zorgondernemers:

- U heeft ruime werkervaring met zorg voor mensen met een verstandelijke beperking en bent hiervoor opgeleid;
- U bent toe aan zelfstandigheid en woont samen met een vaste partner, die affiniteit heeft met zorg voor- en samenleven met onze bewoners (dit criterium geldt alleen voor zorgondernemers, niet voor filiaalhouders);
- U deelt onze visie dat zorg draait om liefde en aandacht geven. En dat het welzijn van de bewoner/zorgvrager centraal staat, niet het welzijn van de zorgaanbieder, het 'systeem', of het zorgaanbod;
- Persoonlijke effectiviteit, initiatief en communicatieve vaardigheden zijn belangrijk. U bent in staat om een sociaal netwerk op te bouwen in de omgeving van het Thomashuis en samen te werken met medewerkers, vrijwilligers, buurtbewoners en toeleveranciers;
- Ervaring met personeels- of financieel management in de zorg is een pré;

Bron: Thomashuizen

In december 2002 worden de eerste vier Thomashuizen aangekocht: Posterholt, Standdaarbuiten (gemeente Moerdijk), Lochem en Vaals. Deze panden moeten verbouwd worden, maar daarvoor zijn er nog andere hindernissen te nemen. De agrarische bestemmingsstatus moest worden omgezet: daarvoor werd een vergunning aangevraagd bij de provincie. En om tegemoet te komen aan de eisen aan de brandveiligheid van de brandweer worden architecten ingeschakeld. De officiële opening laat op zich wachten tot de zomer van 2004, maar in september 2003 wordt het Thomashuis in Lochem en Posterholt in gebruik genomen, in februari 2004 het huis in Vaals en in april ook het huis in Standdaarbuiten.

De huizen waren in eerste instantie moeilijk vol te krijgen, enerzijds door tegenwerking van de MEE, een onafhankelijke organisatie voor iedereen met een beperking die informeert, adviseert, bemiddelt en de weg wijst naar de juiste instanties. "De organisatie verwees niemand door." Ook zorginstellingen werken de instroom van Thomashuizen tegen; ze zagen in de huizen een concurrent waarop ze niet zaten te wachten. Hans van Putten besluit om het programma Hart van Nederland van SBS 6 te bellen. In 2004 komt de omroep langs om een reportage te maken. Na uitzending in het programma, beginnen de huizen vol te stromen.

De landelijke politiek reageert niet even enthousiast: SP en CDA zijn zelfs tegen de franchiseformule. Het ministerie van VWS daarentegen is complimenteus: de Thomashuizen zijn een voorbeeld van hoe de zorg georganiseerd moet zijn: luisteren naar wat mensen willen, wonen en zorg scheiden en de individuele budgetten optimaal inzetten.

2.3 Invoering van de innovatie

Ferwerd Smedema, zorgondernemer van Thomashuis

Velp: *“Vanwege de afwezigheid van IT, administratie, verslagen die gemaakt moeten worden en veel vergaderen, zitten we op 3% overhead. Dit zou 30% zijn bij reguliere instellingen.”,*

De zoektocht naar en het kopen van panden kost Van Putten veel tijd en geld. Op advies van een bevriende ondernemer zoekt hij contact met woningbouwcorporaties, om het kopen van de panden beter te regelen. De woningcorporaties kunnen de panden aanschaffen en verhuren aan de Stichting; dat scheelt in de kosten. Een ander probleem op het zakelijke gebied is de stroevare samenwerking met De Open Ankh, zeker toen de Open Ankh Arthur Modderkolk wilde vervangen door een andere medewerker van Open Ankh. Hans van Putten ontmoet dan Mattijs Almekinders, bestuursvoorzitter van zorginstelling Sensire, die zeer geïnteresseerd is in samenwerking. Sensire gaat participeren in de Stichting Thomashuizen en Hans van Putten besluit De Open Ankh uit te kopen.

2.4 Opschaling / diffusie van de innovatie

In de zomer van 2005 wordt de Stichting Thomashuizen omgezet in de BV “De Drie Notenboomen” als de overkoepelende organisatie van inmiddels vier formules: Thomashuizen, Herbergier, Zuster Floor en Impresario. De Herbergier is een franchiseconcept voor dementerende ouderen, Zuster Floor richt zich op kapitaalkrachtige ouderen die niet langer zelfstandig kunnen wonen en Impresario op het organiseren van individuele dagbesteding voor mensen met een handicap of chronische ziekte. Dit blijkt meer investeerders aan te trekken. Het aantal Thomashuizen groeit in 2005

en 2006 dan ook onstuimig tot meer dan 40 Thomashuizen. Het onroerend goed wordt bij woningcorporatie Vestia ondergebracht om de continuïteit te waarborgen. Vestia werkt landelijk en kan dus panden in het hele land aankopen. Samenwerking met één woningbouwcorporatie bespaart tijd en energie. Door de samenwerking met woningbouwcorporatie Vestia worden twintig Thomashuizen gekocht en Vestia neemt de eerste vier Thomashuizen over van De Open Ankh. De andere 12 huizen blijven in bezit van andere woningbouwcorporaties.

Met andere dienstverleners, bijvoorbeeld van de ABN-AMRO bank, wordt een samenwerkingsrelatie aangegaan die tot voordelige arrangementen leidt, zoals kredietregelingen en verzekeringsarrangementen voor zorgondernemers. De belangstelling voor het wonen in een Thomashuis en het exploiteren als ondernemer van een Thomashuis is veel groter dan het aanbod.

In 2006 ontvangt de franchiseorganisatie van Thomashuizen Nederland als een van de eerste organisaties in de gehandicaptenzorg een ISO-9001 certificaat. Dit betekent dat de bedrijfsvoering van de Thomashuizen op een transparante, structurele en verantwoorde wijze plaatsvindt⁷. Tevens wordt er samengewerkt met Stichting Perspectief, een onafhankelijk kenniscentrum voor inclusie en zeggenschap van mensen met een verstandelijke beperking. Deze stichting controleert jaarlijks de kwaliteit binnen de Thomashuizen. Het gaat daarbij vooral om de kwaliteit van leven: de mate waarin bewoners verbonden zijn met hun omgeving en in de maatschappij staan.

Het jaar 2006 is een moeilijk jaar. Privé gaat het niet rooskleurig met Hans van Putten, onder andere door het overlijden van zijn zoon Thomas. Ook op zakelijk gebied loopt Van Putten tegen problemen aan, onder meer in de samenwerking met het vastgoedprojectbureau Thomas. Dit bureau is in 2005 opgericht door een aantal adviseurs rondom Hans van Putten en ingehuurd door De Drie Notenbomen om panden te vinden, te verbouwen en kant en klaar af te leveren bij Vestia. Na een jaar blijkt het bureau al

een stroom aan klachten op te leveren: afspraken worden niet nagekomen, er worden teveel kosten gemaakt, maar de omzet blijft laag. Zorgondernemers zijn ontevreden over de geleverde kwaliteit van de panden: er wordt niet geschilderd, beloofd dubbel glas wordt niet opgeleverd. "Dat projectbureau is geen goed idee, zei Vestia. Wij hebben de ellende en zij hebben de winst".⁸ In 2007 wordt daarom gebroken met het bureau. Van Putten neemt andere mensen aan binnen de Drie Notenbomen, onder wie een neef en een directrice, afkomstig van ABN-AMRO en besluit om zelf niet meer de dagelijkse leiding te willen hebben over de Drie Notenbomen, al blijft hij wel directeur. Het vastgoed wordt nu rechtstreeks met Vestia geregeld. De Drie Notenbomen zoekt de panden uit, Vesta verbouwt en levert op. Het leidt tot een veel grotere tevredenheid van de zorgondernemers.

2.5 Huidige stand van zaken

Ferwerd Smedema, zorgondernemer van Thomashuis Velp, geeft aan dat er nagedacht wordt over een schaalvergroting binnen de Thomashuizen. Ferwerd is betrokken bij de ontwikkeling van een franchise vereniging. Deze vertegenwoordigt de zorgondernemers en kan fungeren als adviesraad voor het huidige hoofdkantoor: de Drie Notenbomen. Onderwerpen zijn bijvoorbeeld een cao voor het groeiende personeelsbestand, of het regelen van een collectief pensioen, wat wel in kan gaan tegen de zelfstandige waarden van het ondernemen. Ook is het aantal personeelsleden op het hoofdkantoor gegroeid en de huidige afdracht vanuit de Thomashuizenis niet voldoende om die kosten te dekken. Ferwerd stelt wel meteen dat er kritisch wordt gekeken naar tijdsinvesteringen, die minimaal moeten zijn en de organisatie dient ook zo informeel mogelijk te zijn. Hij ziet ook dat de pioniers van het eerste uur moeite hebben met deze ontwikkeling. Zij zijn gewend aan korte lijnen met de leiding. Ze staan dan ook niet voorop bij dit soort initiatieven die gepaard gaan met de groei.

Begin 2010 zijn er tweeënzeventig Thomashuizen. Het aantal Thomashuizen groeit jaarlijks met ongeveer twintig. De Drie Notenboomen

wil in 2011 honderd Thomashuizen hebben gevestigd in Nederland, waarmee achthonderd verstandelijk gehandicapten een fijn en vertrouwd thuis geboden kan worden.⁹

Kanttekeningen

Het Platform VG¹⁰ is de Koepelorganisatie voor collectieve belangenbehartiging van mensen met een verstandelijke beperking, hun ouders en vertegenwoordigers. In het interview van februari 2009 geven ze aan dat ze achter het concept van Thomashuizen staan, omdat het Thomashuis een "vader en moeder" biedt, een prachtig thuis en schitterende panden. Het Platform geeft aan dat de oudervereniging het heel belangrijk vindt dat mensen zelf de regie hebben over hun eigen leven en dat ze een leven kunnen leiden als ieder andere burger. Als je dat dan afzet tegen een Thomashuis, dan lijkt een Thomashuis op een gezinsvervangend tehuis. Het Platform vindt dat het goed wonen is in een Thomashuis, maar plaatst wel een paar kanttekeningen bij het concept. Het Platform vindt het Thomashuis heel erg intern gericht. Het groepsleven staat centraal. De zorgondernemers creëren een gezinssituatie die als een vader en moeder het gezin besturen. Het is een prima concept voor jongeren, maar is het nog wel de juiste formule voor vijftigplussers, vraagt het Platform VG zich af. Bewoners doen wel werkzaamheden buitenhuis, gaan soms naar een dagcentrum, maar zeker niet altijd. Het geld blijft vaak binnenhuis, bewoners doen huishoudelijke klusjes en gaan weinig op pad. Vaak gegeven commentaar in rapporten van Stichting Perspectief is dat er weinig sociale interactie is met andere mensen in het dorp. Er zijn echter ook vele voorbeelden van bewoners van Thomashuizen die wel externe activiteiten ondernemen, zoals gaan paardrijden en het runnen van een winkel in Vaals door Thomashuisbewoners met daarin diverse zelfgemaakte en ingekochte cadeautjes. Deze voorbeelden geven aan dat deze klacht zeker niet voor alle Thomashuizen opgaat.

Een ander kritisch voorbeeld, dat het Platform VG geeft is het sleutelbeleid. De meeste Thomashuizen geven geen sleutel af aan bewoners (die dat soms best aan zouden kunnen) en dat geeft aan dat bewoners daarmee

geen eigen regie over hun leven kunnen voeren. Ook is er soms sprake van ernstige gedragsproblematiek bij sommige bewoners, waardoor de rust in het Thomashuis wordt verstoord. Zorgondernemers vinden het soms lastig om daarmee om te gaan. Het Platform krijgt daar dan klachten over van ouders. Wim Drooger, interim directeur geeft wel aan dat het Platform de "ANWB" is van de gehandicapten zorg. Dus ze krijgen vooral veel klachten binnen en minder de positieve geluiden. Daarmee nuanceert hij de kritische blik van het Platform duidelijk, want al met al vindt ook het Platform VG Thomashuizen een mooi concept.

3. Analyse

3.1 Innovatie

Strategie

Hans van Putten heeft een duidelijke doel in zijn hoofd bij het bedenken van het Thomashuizen: hij wil kleinschalige woningen oprichten, waarin verstandelijk gehandicapten, zoals zijn zoon Thomas, op een prettige, persoonlijke manier kunnen wonen. Hij streeft naar een landelijke dekking met 100 Thomashuizen. Om dat te bereiken blijft hij tijdens het innovatieproces gefocust op de meest effectieve aanpak. Hij kiest voor de volgende aanpak:

- Franchiseformule: Hans van Putten richt een stichting op die franchisegever wordt van Thomashuizen. Een franchiseformule maakt het mogelijk maakt snel te groeien met relatief weinig kapitaal. Het is voor Hans van Putten een goed werkbaar formule om in korte tijd participanten aan te trekken: zorgondernemers die in het Thomashuis gaan wonen en gaan zorgen voor de 6-8 bewoners, die ze zelf gaan werven. Zorgondernemers kunnen zich aanmelden als franchisenemers, brengen een startkapitaal in, krijgen trainingen, begeleiding en voordelige krediet- en verzekeringmogelijkheden.
- De Stichting wordt een BV: In de zomer van 2005 wordt de Stichting Thomashuizen omgezet in de BV "De Drie Notenboomen" als de overkoepelende organisatie van inmiddels vier formules: Thomashuizen, Herbergier, Zuster Floor en Impresario. Dit vergemakkelijkt het aantrekken van kapitaal.
- Samenwerking met landelijke woningbouwcorporatie: Door de samenwerking met landelijke woningbouwcorporatie Vestia hoeft niet meer met allerlei afzonderlijke woningbouwcorporaties overlegd te worden.
- Pilotproject: Eerst probeert Van Putten het concept uit met een viertal huizen en nadat dit een succes blijkt te zijn, breidt hij het aantal snel uit. Een bewuste pilot was dit niet, maar bij de vier eerste huizen werd veel

ervaring opgedaan met betrekking tot wet- en regelgeving, financiering en werving.

Drijvende kracht van de innovator

Hans van Putten is de drijvende kracht achter Thomashuizen. Hij ontwikkelt het idee, waarbij hij actief gebruik maakt van zijn professionele en persoonlijke kennis, ervaring en van zijn uitgebreide netwerk. Bestuursleden van Stichting Thomashuizen en van de BV De Drie Notenbomen komen veelal uit zijn netwerk. Sollicitatiegesprekken met zorgondernemers voert hij in de eerste periode samen met een bevriende psychologe. Hij komt zelf met veel ideeën, maar laat zich ook informeren door een uitgebreid netwerk dat hij om zich heen heeft verzameld. Door zijn persoonlijke ervaringen met zijn verstandelijk gehandicapte zoon Thomas kent hij het zorgstelsel in Nederland en kent hij de institutionele en financiële mogelijkheden. Het actief inzetten van zijn netwerk helpt hem bij het vinden van oplossingen.

3.2 Capaciteit

Financiën

Het kopen en verbouwen van Thomashuizen en de zorg voor gehandicapten is duur en vormt een obstakel. Hans van Putten vindt voor beide kapitaalbehoeftes een oplossing. Allereerst is hij bereid om zelf geld te investeren om zijn idee verder te ontwikkelen. Vervolgens weet hij anderen te interesseren om ook te investeren in Thomashuizen. Zorgorganisatie De Open Ankh ziet Thomashuizen als een kans om een vorm van zorg toe te voegen aan het huidige aanbod van De Open Ankh, waarbij een synergie moet ontstaan tussen goede zorg en de zakelijkheid van het ondernemerschap. Hans van Putten kiest ervoor om woningbouwcorporaties de panden te laten aanschaffen en vervolgens te laten verhuren aan de zorgondernemers. De woonkosten betalen de bewoners vanuit hun Wajong uitkering, de zorg voor de bewoners wordt gefinancierd vanuit ieders PGB budget.

De zorgondernemers

Het aantal Thomashuizen is in een paar jaar tijd explosief toegenomen: van 4 in 2002 tot 72 in 2010. Tot nu toe is het geen probleem om zorgondernemers te vinden. Op elke vacature komen veel reacties. Er worden veel eisen gesteld aan de franchisenemers, zo moet het een "stel" zijn (dit geldt niet voor filiaalhouders), één van hen moet ervaring hebben in de zorg en natuurlijk moeten beide vierkant achter het concept staan: liefde en aandacht voor de bewoners.

Nadelige kanten van groei en succes

De grootte van de organisatie laat nu een keerzijde laten zien: zorgondernemers willen meer overleg met elkaar, meer inspraak, er is vraag naar een CAO voor medewerkers. Regeling voor voedselhygiëne, die gelden bij zorginstellingen, maar niet bij private instellingen (gezinnen) gaan wellicht een rol spelen. Het idee blijft een succes, maar aan de inrichting van het idee lijken inmiddels bureaucratische kanten te komen.

Hans van Putten beschrijft in zijn boek dat het idee van Thomashuizen mensen lokt die een graantje willen meepikken van het succes. Een opgezet projectbureau blijkt puur te willen profiteren van deze groei en komt afspraken niet na met aannemers en zorgondernemers. Hans van Putten komt hierachter en zet een streep door de samenwerking met het projectbureau. Bij het aankopen van de Thomashuizen gaat het om dure panden en Hans van Putten ervaart "hoe moeilijk het voor vastgoedmensen zou zijn om hiermee integer om te blijven gaan."¹¹

3.3 Omgeving

Juridische obstakels

Het web van regelgeving bij het kopen en verbouwen van een Thomashuis zorgt voor vertraging bij het oprichten van de Thomashuizen. Gemeente, provincie en de brandweer stellen allerlei eisen aan de panden. Het kost tijd om deze kennis en ervaring op te doen. Hans van Putten heeft iemand uit de vastgoedbranche in het bestuur van Stichting Thomashuizen gevraagd en legt contacten met woningbouwcorporaties om know how om zich heen te organiseren om makkelijker met de oerwoud van regels om te kunnen gaan, maar geeft aan dat het doorworstelen van de bureaucratie ook een kwestie van lange adem is geweest.

Organisatievorm

Hans van Putten concludeert dat een stichtingsvorm niet de innovatie bevordert. In 2002 richt hij Stichting Thomashuizen Nederland op, in 2005 zet hij dit om in een BV: De Drie Notenbomen. Aan een Stichting zitten zowel financieel gezien nadelen: het heeft geen winstoogmerk en het besluitvormingsmodel kan nieuwe ideeën tegenhouden. Een BV kan makkelijker geld uit de markt halen en biedt meer slagkracht door snellere besluitvorming.

Reacties uit de zorg

In eerste instantie is het moeilijk om bewoners te vinden. Dit komt deels doordat de traditionele zorg niet zo enthousiast is over de huizen en de Thomashuizen zien als concurrentie voor hun eigen aanbod en door onbekendheid bij belangenorganisaties, waaronder de MEE (adviesorganisatie voor mensen met een beperking). Hans van Putten schakelt de media in (SBS 6) en dat heeft vervolgens een enorm sneeuwbaaleffect. De politiek was in eerste instantie verdeeld was over de Thomashuizen en dat het ministerie van VWS was juist complimenteus: de Thomashuizen zijn een voorbeeld van hoe de zorg georganiseerd moet zijn: luisteren naar wat mensen willen, wonen en zorg scheiden en de individuele budgetten optimaal inzetten.

4. Succesfactoren en hindernissen

Thomashuizen is het idee van ondernemer Hans van Putten. Door zijn ervaring en netwerk kan hij zijn idee uitbouwen, maar hierbij moeten wel wat hindernissen worden genomen.

De volgende aspecten spelen een belangrijke rol bij het succesvol doorlopen van het innovatieproces:

Innovator als drijvende kracht

Hans van Putten is de duidelijke innovator in dit proces, de spin in het web. Door zijn grote netwerk en zijn kwaliteit om mensen te overtuigen weet hij andere mensen te enthousiasmeren voor zijn ideeën en weet hij krachten te bundelen. Hij is bereid om eigen geld te investeren in zijn ideeën.

Weinig schakels in het proces

Vastgoed werd in eerste instantie aangekocht van diverse woningbouwcorporaties in Nederland. Gedurende het innovatie proces is een projectbureau gecreëerd dat de vastgoed moest aankopen en verbouwen en ervoor zorgde dat de panden "woonklaar" gemaakt werden. Later ging dit projectbureau het vastgoed betrekken van één landelijk opererende woningbouwcorporatie. Het projectbureau bleek een overbodige schakel, die een winstgevendheid ging nastreven die niet strookte met de doelstelling van stichting Thomashuizen. Het bleek efficiënter om de organisatie in één bedrijf te laten: de Drie Notenbomen, die de vastgoed via die ene woningbouwcorporatie regelde. Korte lijnen maakt het proces transparanter en slagvaardiger.

Aandacht voor de zakelijke kant

Ondernemerschap en liefdevolle zorg lijken elkaars tegenpolen, maar komen in deze innovatie prima tot elkaar. Door de franchiseformule is er aandacht voor de zakelijke kant, de ondernemers moeten een goede boterham kunnen verdienen met het runnen van een Thomashuis, maar wel op voorwaarde dat er in een kleinschalige omgeving liefdevolle en

kwalitatief goede zorg wordt geleverd aan bewoners. De selectie van zorgondernemers is streng. Deze combinatie van zakelijkheid en zorg blijkt goed mogelijk.

Financiering

De zorg wordt gefinancierd vanuit PGB, uitkeringen en toeslagen die bewoners ontvangen. Dus operationele kosten worden hiermee prima gedekt. Voor de initiële investeringen bij aanvang van het innovatieproces bleek het moeilijker om financiering te vinden en heeft van Putten uiteindelijk met eigen geld het proces gefinancierd. In de zorgsector is het vaak lastig om financieringsbronnen te vinden om nieuwe ideeën uit te voeren, het franchiseconcept biedt hiertoe mogelijkheden. Hans van Putten ziet het gebrek aan financiële middelen en het gebrek aan investeringsleef ook als belangrijke belemmering voor innovatie in de zorgsector.

Kennis en ervaring in de zorg en in het vastgoed

Kennis van de zorgsector en van de vastgoedsector is essentieel voor zo'n grootschalig project. Het aankopen van vastgoed dat de juiste bestemming moet krijgen vereist goede kennis van wet- en regelgeving. Hans van Putten zorgde voor een sterk netwerk, zette bijvoorbeeld iemand uit de vastgoedsector in het bestuur van de Stichting Thomashuizen en zocht actief toenadering tot woningbouwcorporaties, waar de benodigde kennis aanwezig was. Zo kunnen goede aankopen worden gedaan en blijft het aantrekkelijker voor franchisegever, franchisenemer en bewoner.

Visie vanuit de sector

Veel zorgaanbieders zagen Thomashuizen niet als aanvulling op reguliere zorg, maar eerder als bedreiging. Zorginstelling De Open Ankh had een andere visie en ging een samenwerkingsverband aan met Hans van Putten om deze nieuwe vorm van zorg een kans te geven, omdat ze het zagen als uitbreiding van hun zorgaanbod. Door deze weerstand vanuit de sector, die ook leefde bij andere adviesinstanties in de zorg, was het in eerste instantie moeilijk om de eerste Thomashuizen vol te krijgen. Ouders werden niet

gestimuleerd om hun kinderen in een Thomashuis onder te brengen. Pas nadat Hans van Putten de landelijke media heeft ingeschakeld en SBS 6 een reportage maakt over Thomashuizen loopt het opeens storm. Uiteindelijk koos Hans van Putten er toch voor om onafhankelijk van een zorginstelling verder te gaan, zodat hij alle vrijheid bleef houden om het pad in te slaan waarvan hij meende dat het zijn droom van 100 huizen in 2010 zou kunnen realiseren.

Hans van Putten: "Wanneer ik word tegengewerkt, weet ik dat ik me op de goede weg bevind."

Eindnoten

¹ Naar Borins, S. F. (1998). Innovating with integrity: how local heroes are transforming American government. Georgetown University Press.

² Sim, E. W., A. Griffin, R. L. Price and B. A. Vojak (2007). Exploring Differences between Inventors, Champions, Implementers and Innovators in Creating and Developing New Products in Large, Mature Firms. Creativity and innovation management, 16 (4): 422-436.

³ Moore, M. H. (1995). Creating Public Value - Strategic Management in Government. Harvard University Press.

⁴ Zie www.dialogueshouse.nl/heroes/id=8/detail.html

⁵ Van Putten doet dit op naam van Uit de Put BV, een persoonlijke holding van hemzelf.

⁶ Putten, van Hans, Thomashuizen, Hoe zorg ook kan, Spectrum, 2009

⁷ www.thomashuizen.nl

⁸ Hans van Putten: Thomashuizen, Hoe zorg ook kan. (Spectrum, 2009, blz. 148)

⁹ Zie www.thomashuizen.nl.

¹⁰ www.platformvvg.nl

¹¹ Hans van Putten: Thomashuizen, Hoe zorg ook kan. (Spectrum, 2009, blz. 65)

Bijlagen

I: Tijdlijn

Datum	Gebeurtenis
2001	Hans van Putten ontwikkelt de franchiseformule Thomashuizen
April 2002	Oprichting Stichting Thomashuizen Nederland
December 2002	Aankoop eerste 4 Thomashuizen
September 2003	Eerste twee Thomashuizen worden geopend: Lochem en Posterholt
Februari en april 2004	Volgende twee Thomashuizen worden geopend: Vaals en Standdaarbuiten
Zomer 2004	De officiële opening van de eerste vier Thomashuizen
2004	SBS-6 Reportage: Hart van Nederland: veel media-aandacht en huizen stromen vol
Zomer 2005	De Stichting Thomashuizen wordt omgezet in de BV "De Drie Notenboomen" als de overkoepelende organisatie van vier formules Thomashuizen, Herbergier, Zuster Floor en Impresario
2005	Oprichting van het vastgoed/ projectbureau Thomas
2006	BV "De Drie Notenboomen" ontvangt het ISO-9001 certificaat.
2006	40 Thomashuizen
2006	Overlijden van Thomas van Putten
2007	Breken met de projectbureau Thomas: vastgoed wordt rechtstreeks met Vestia geregeld.
2009	Oprichting Thomashuizen in België
2010	72 Thomashuizen in Nederland

II: Interviews

Geïnterviewden	Functie
Wim Drooger en Dorien Kloosterman van Platform VG	Interim Directeur en beleidsmedewerker van Koepelorganisatie voor collectieve belangenbehartiging van mensen met een verstandelijke beperking, hun ouders en vertegenwoordigers
Hans van Putten	Oprichter van Thomashuizen, tot 2006 directeur van De Drie Notenbomen
Ineke Fleuren en Ferwerd Smedema, Thomashuis Velp	Zorgondernemers van Thomashuis Velp

Colofon

Dit rapport maakt deel uit van de reeks Prima Praktijken.

In deze reeks zijn de volgende Prima Praktijken beschreven:

Alcoholpoli, april 2010
Alzheimer cafe, april 2010
IVF Poli, april 2010
Kloppend Hart, april 2010
OuderPortaal, april 2010
ParkinsonNet, april 2010
Caring Home, april 2010
Thomashuizen, april 2010
Verborgen Verlangen, april 2010

Deze reeks zal nog worden uitgebreid met Prima Praktijken uit binnen- en buitenland.

Deze reeks is geschreven door het Lectoraat Innovatie in de Publieke Sector, onderdeel van de Hogeschool Arnhem en Nijmegen. Het project Zorginnovatie van het lectoraat is mogelijk gemaakt dankzij een financiële bijdrage van het Zorginnovatieplatform van het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport.

Voor meer informatie:

www.lectoraatinnovatie.nl
www.zorginnovatieplatform.nl

Dit is een uitgave van:
Hogeschool van Arnhem en Nijmegen
Faculteit Economie en Management
Postbus 5171, 6802 ED Arnhem

Ontwerp: Stella Damstra



Dit rapport is uitgegeven onder een Creative Commons licentie naamsvermelding – niet-commercieel – geen afgeleide werken 3.0 Nederland. Bij hergebruik of verspreiding dient de gebruiker de licentievoorwaarden van dit werk kenbaar te maken aan derden, door verwijzing naar www.creativecommons.nl.