

# 'WE GAAN EEN BOEIENDE PERIODE TEGEMOET'

Als zorgadviseur en toezichthouder met een opleiding op het gebied van bedrijfskunde en vastgoed helpt Ellen Olde Bijvank zorginstellingen om zich klaar te maken voor de toekomst. Zorginstellingen gaat met haar in gesprek over nieuwe woon- en dienstenconcepten in de zorg.

Tekst **Aline de Bruin** Fotografie **Herbert Wiggerman**

## **Met welke projecten ben je op dit moment bezig?**

"Sinds een paar maanden ben ik voor twee, drie dagen per week tijdelijk projectmanager Wonen met Diensten bij Marga Klompé. Ik begeleid de zorginstelling in de overgang naar het scheiden van wonen en zorg. Verder ben ik momenteel voor een zorgorganisatie bezig met het opstellen van een strategisch vastgoedplan en ondersteun ik twee relatief kleine organisaties in hun zoektocht naar een intensievere samenwerking. Dan zit de week al snel vol, zeker omdat ik ook bij drie organisaties toezichthouder ben en daar gemiddeld bijna een dag per week mee bezig ben."

## **De scheiding van wonen en zorg is op dit moment een hot item. In principe is daar een complete omslag van denken voor nodig: je moet jezelf meer gaan vermarkten. Hoe kunnen zorginstellingen die stap maken?**

"Dat is niet makkelijk. Het is soms gemakkelijker om zelf een nieuw bedrijf op te starten dan om een bestaande organisatie 180% om te vormen. De zorg blijft weliswaar ongeveer hetzelfde, maar de benadering van een huurder met een zorgbehoefte is totaal anders. Alleen al bij binnenkomst: een traditionele cliënt is blij dat er plek is, een huurder die moet betalen voor zijn diensten is kritisch, heeft minder haast en neemt de tijd om zijn verhuistap nog eens te overwegen. Potentiële huurders moeten als het ware verleid worden om die stap te maken en vaak hebben ze meer belangstelling voor woonzorgcentra die levendigheid uitstralen. Daar komt het volgende vraagstuk bij om de hoek kijken: hoe haal je die buurt nou naar binnen? Vaak is de drempel

voor inwoners torenhoog, vooral in de beleving. Je bezoekt een zorginstelling alleen als vrijwilliger of wanneer je er familie hebt wonen, verder ga je daar niet naar toe. Als een zorginstelling die beleving wil veranderen, vraagt dat echt om een totaal andere benadering. Je moet een relatie gaan leggen met die wijk. Organiseer bijvoorbeeld wekelijks een leuk evenement of een eetfestiviteit. En ga structureel flyeren, niet af en toe, maar elke maand. Blijf het onder de aandacht brengen. Het kan ook helpen om een lokale Facebookpagina te openen, naast de pagina van de moederorganisatie. Die pagina is wat minder formeel, het zorgt voor verbinding met de eigen dorpsgenoten en het boort een nieuwe doelgroep aan. We hadden laatst bij een zorginstelling bijvoorbeeld een evenement om karnemelkse saus te maken, dat is daar echt een regioproduct. De aankondiging daarvan werd op Facebook al gedeeld en geliket, maar de foto ervan na afloop had een véél groter bereik. Herhaling is zo belangrijk, dan zien mensen ook echt dat je als zorginstelling aan het veranderen bent. En zien doet geloven, dat maakt dat anderen in het enthousiasme mee gaan."

## **Het ministerie gaat experimenteren met persoonsvolgende bekostiging, waarbij de cliënt het budget bepaalt en de financiering wordt gekoppeld aan het aantal mensen dat voor je instelling kiest. Hoe kijk jij hier tegenaan?**

"Ik juich het toe, want ik vind de manier waarop het nu gaat heel slecht. Het zorgkantoor heeft alle macht en zij kijken natuurlijk naar kwaliteit, maar ze hebben ook een belang om de grootste organisaties te contracteren omdat ze dan minder administratieve

+++





## 'HET IS GEMAKKELIJKER EEN NIEUW BEDRIJF TE STARTEN DAN EEN BESTAANDE ORGANISATIE OM TE VORMEN'

rompslomp hebben. Maar grote organisaties zijn lang niet altijd de beste, en je ziet dat goed presterende organisaties toch het risico lopen om buiten de boot te vallen. Dat vind ik een kwalijke zaak. Bij persoonsvolgende bekostiging heeft de klant veel meer zeggenschap, niet alleen over de keuze voor een zorgaanbieder, maar ook over de wijze waarop de zorg wordt georganiseerd. Het voorkomt een standaard aanpak. Een mogelijk risico is wel dat de aanbieder een prikkel heeft om het volume (de hoeveelheid van ondersteuning) zo groot mogelijk te maken in plaats van kleiner."

**Onlangs interviewden we staatssecretaris Van Rijn, die aangaf dat kleinschalige zorg voor hem de toekomst heeft. Volgens hem neemt de kwaliteit toe zodra er kleinschalig gewerkt wordt. Hoe denk jij hierover?**

"In algemene zin ben ik het daarmee eens, maar ik denk er wel wat genuanceerder over. Maar het is zeker niet zo dat naarmate een organisatie groter is, hij betere zorg levert. De grootschaligheid van 200-300 bewoners moet geen standaard meer zijn, maar als er in een stad een keer wel een organisatie voor 200-300 man is, dan is dat ook geen probleem. Volgens mij gaat er een veel grotere variatie ontstaan, waarbij mensen zelf kiezen waar ze de voorkeur aan geven."

**Is die variatie iets wat de zorg nu nog nodig heeft?**

"Het is best een uitdaging om vooruit te lopen als zorgaanbieder, want 80% van je bedrijf is gewoon primair proces, dat is leidend. Veel van je mensen zijn gewend om te zorgen, veel afdelingshoofden komen van oorsprong uit de zorg. Prima, niets mis mee, maar ik denk wel dat je bij de aanname van met name zorgmanagers ook moet kijken naar een stukje ondernemerschap wat mensen hebben."

**In het interview noemde Van Rijn ook dat er meer geld naar de zorg moet en minder naar overhead en stenen. Dat is natuurlijk een open deur, maar op welke manier kunnen zorginstellingen dit realiseren? Bijvoorbeeld door te besparen op zorgvastgoed?**

"Energie is een component, maar dat staat nog





## ZORG & FACILITAIR

Tijdens het Congres Zorg & Facilitair op 24 november in het Reinier de Graaf Gasthuis in Delft geeft Ellen Olde Bijvank een sessie over nieuwe woon- en dienstenconcepten in de zorg. "Ik ga in op een aantal andere verdienmodellen en sta verder vooral stil bij de benodigde veranderslag in cultuur en werkwijze. Daarbij is omdenken hard nodig, bij facilitair managers, zorgmanagers en bestuurders. Ik kom met concrete voorbeelden en laat zien dat het echt anders moet én kan."

Aanmelden voor het congres kan via [www.congreszorgenfacilitair.nl](http://www.congreszorgenfacilitair.nl)

niet hoog op de agenda bij veel organisaties. Verder moet je heel zorgvuldig omgaan met je strategisch vastgoedbeleid: wat ga je wel of niet slopen en nieuwbouwen? Een paar jaar terug was het van: 'Het gebouw is al zo oud, we hebben het recht om nieuwbouw te doen.' Je ziet nu dat instellingen veel kritischer worden. Iets kan heel oud zijn, maar als het op een goede locatie staat en het heeft een goede verbinding met de wijk, dan kan het maar zo zijn dat de nieuwbouw daar een negatief effect op heeft. Misschien kan je het nog wel vijf jaar langer exploiteren en is het een stukje verdien-capaciteit voor nieuwbouw later of voor elders. Ik denk dat je veel meer naar de hele portefeuille moet gaan kijken. En ik denk dat je bij de ontwikkeling van nieuw zorgvastgoed niet meer alleen moet kijken naar het zorgbelang of het personeelsbelang, maar ook naar de toekomstbestendigheid van het vastgoed. Tegelijkertijd denk ik dat de focus nu erg ligt op besparen van het vastgoed, maar ik maak me persoonlijk net zoveel zorgen over het facilitaire gedeelte. De komende tijd ligt er ook een belangrijke opgave om de kosten en opbrengsten van facilitaire zaken meer in evenwicht te brengen. Als de hele omzet daalt, kan het niet anders dan dat dit ook consequenties heeft voor de inzet van andere functies. Je ziet dat organisaties bijvoorbeeld al afscheid hebben genomen van de receptiefunctie of ze hebben die geïntegreerd binnen de functie van gastvrouw- of heer. Het is een pittige opgave om kritisch naar het gehele facilitaire bedrijf en de backoffice te kijken, daar ligt nog een grote uitdaging."

### **Ook nieuw in de zorg: het all-inclusive woonconcept, waarbij je met uitzondering van de zorg alle woonkosten zelf betaalt. Hoe kijk jij tegen deze ontwikkeling aan?**

"Veel ouderen hebben baat bij beschermde woonvormen als een woonzorgcentrum. Ik vind het project van All-inclusive dan ook zeker een prima oplossing voor de komende jaren, om leegstand in bestaande verzorgingshuizen te voorkomen. Na een aantal jaren zal het concept denk ik minder aantrekkelijk worden, want mensen willen zelf iets te kiezen hebben. Het is echter lastig te voorspellen hoe de woonzorgconcepten er op lange termijn uit gaan zien. Eén ding staat wel vast: niemand zal meer het traditionele woonzorgcentrum met 30-40% aan ruimten voor algemene voorzieningen terugbouwen. De aantrekkelijkheid van de locatie met de levendigheid van het concept maakt of mensen daadwerkelijk interesse zullen hebben. We gaan een boeiende periode tegemoet." +