



VRAAGGERICHTE ZORG, GEBOUWEN EN SERVICE

‘Focus op duurzame waardecreatie’

Als manager bij zorgorganisatie Livio pleit Paul Scholten voor flexibiliteit: meegroeien met de vraag. Dat doe je door te kiezen voor strategische, duurzame huisvesting, door nieuwe zorgconcepten te ontwikkelen, en door experience tot speerpunt van elk gastvrijheidsconcept te maken. ‘Het is niet van belang dat de lift het 99,99 procent van de tijd doet. Het is veel belangrijker wanneer de lift het niet doet. Op het moment dat die 0,01 procent storing plaatsvindt tijdens de middagpiek, is er sprake van een slechte ervaring.’

Tekst: Peter Bekkering Foto's: Livio



‘Het gaat om modulair denken in een integraal facility managementconcept’

Paul Scholten werkt sinds 2006 bij Livio, een grote zorgorganisatie in Twente en het noordoosten van de Achterhoek. Hij studeerde facility management, volgde een post-hbo-studie facility management, behaalde zijn Master of Science in real estate management en zijn MBA bedrijfskunde aan de Universiteit van Maastricht. Naast zijn functie binnen Livio maakt hij deel uit van adviesorganen voor gastvrijheidsmanagement, voor vastgoed binnen zorginstellingen en voor het Ministerie van VWS. Ook is hij lid van de kenniskring Real Estate en Facilities.

Welk strategisch huisvestingsbeleid hanteert Livio voor de komende drie jaar?

Scholten: ‘Bij ons beleid kijken wij in eerste instantie naar het veranderde speelveld in de zorg en naar de manier waarop Livio hierop wil reageren, als zorgaanbieder. Daarnaast worden onze strategische keuzes beïnvloed door verschillende ontwikkelingen op het gebied van vastgoed in de zorgsector. Denk hierbij aan het scheiden van wonen en zorg voor de lagere zorgzwaartepakketten, de impairmenttoetsen door de overheveling van verantwoordelijkheden van vastgoed en de ontwikkeling van de normatieve huisvestingscomponent (NHC) als financieringsmethodiek. De overheid trekt zich gefaseerd terug. Hierdoor komt de bedrijfsvoering, dus ook het risico, bij de zorginstellingen zelf te liggen. Daarom kiest Livio bijvoorbeeld voor het binnen de organisatie ontwikkelen van een woningbouwmodel voor huisvesting en vastgoed. Middels verschillende soorten dienstverleningsovereenkomsten (DVO’s) op verschillende niveaus kan er adequaat worden gestuurd.’

Hoe stuur je dan?

Scholten: ‘Allereerst heb je een DVO voor verrekening van het vastgoed inclusief de hypotheek/huur, het groot onderhoud en de reserveringen voor toekomstige huisvesting. Deze kosten worden gefinancierd vanuit de NHC. Daarnaast krijg je een gebouwgebonden DVO. Deze geldt voor alle kosten die niet in de NHC zitten, maar wel gebouwgebonden zijn. Denk hierbij aan energie, WOZ,

waterschapslasten, gemeentelijke heffingen en dergelijke. Verder is er sprake van een DVO voor de invulling van de dienstverlening, gesplitst in basisdienstverlening en additionele dienstverlening. Additionele dienstverlening kun je vervolgens nog wegzetten per klantengroep. Zo kunnen de klanten die extra wensen hebben buiten de AWBZ gericht gebruikmaken van extra diensten. Uiteindelijk gaat het om modulair denken in een integraal facility managementconcept.’

‘De kunst is om er met elkaar een mooi, maar ook efficiënt schilderij van te maken’

In hoeverre zijn de ontwikkelingen in de zorgsector van invloed op jullie huisvestingsbeleid?

Scholten: ‘Ontwikkelingen als privatisering, bezuinigingen en een forse toename van het aantal ouderen vormen variabelen waarmee je sterk rekening houdt. Tegelijkertijd is het raadzaam om als organisatie je eigen koers te blijven volgen: Wat zijn je visie en missie, wat wil je zijn en hoe ga je dat bereiken? Livio gaat uit van een positief mensbeeld waarbij de klant zo lang mogelijk de regie behoudt over zijn of haar eigen leven. Ofwel: uitgaan van wat de klant nog wél kan, in plaats van wat hij niet meer kan. Dit komt tot uiting in onze strategie: zo normaal mogelijk wonen. Gelukkig hebben wij een Raad van Bestuur die zijn eigen koers durft te varen en uitgaat van deze visie. Kortom, omgevingsfactoren bepalen soms onze koers, maar ons punt op de horizon blijft gelijk.’

Hoe krijgt jullie koers in de praktijk vorm?

Scholten: ‘Op dit moment zijn er in Nederland bewegingen die uitgaan van een primair proces in de zorg op basis van wonen en welzijn. Hierbij wordt zorg op maat geleverd, afgestemd op de zorgzwaarte. Veel organisaties zijn echter nog niet zo ver. Zij werken nog met functionele en geografische indelingen. Livio vindt juist de horizontale en verticale ketens belangrijk: de ketens rond de klant (huisartsen, ziekenhuizen, thuiszorg en zorginstellingen) en de ketens met partners in de dienstverlening. Op vastgoedgebied zijn wij daarom bezig om deze ketens vorm te geven op basis van supply chain management met partners. Hierbij kom je tot de

vragen: Waar leg je de ontkoppelpunten, welke sturingsmechanismen pas je toe en hoe richt je de controlfunctie adequaat in? Maar ook: Hoe zoek je vanuit de strategie van je eigen organisatie aansluiting bij partners? Het is cruciaal dat je dezelfde taal spreekt en gezamenlijk processen optimaliseert. Het hele bedrijfskundige palet komt namelijk samen. De kunst is om er met elkaar een mooi, maar ook efficiënt schilderij van te maken. Anders wordt zorg onbetaalbaar.’

Op welke manier geeft Livio invulling aan duurzaamheid?

Scholten: ‘Duurzaamheid komt bij Livio op verschillende manieren tot uiting. Zo letten wij bij de inkoop van materialen en diensten op duurzaamheidsaspecten. Deze elementen in de bedrijfsvoering zijn van nature vaak al flexibel. Minder veranderbaar is het vastgoed, terwijl daar op het gebied van duurzaamheid in de zorg juist veel te winnen is. Samen met draaijer+partners – het adviesbureau dat een waardevolle verbinding realiseert tussen gebied, gebouw en gebruik – bekijken wij hoe wij onze portefeuille kunnen ‘verduurzamen’. Dit gaat verder dan inkoop van groene stroom en toepassing van duurzame materialen. In onze visie draait het om huisvesting die aan te passen is aan veranderende wensen gedurende een lange looptijd. Dat vraagt onder meer om flexibiliteit in de bouw, in de financiering en in het primaire proces.’

Kun je die flexibiliteit toelichten?

Scholten: ‘Door de vergrijzing hebben zorginstellingen zeventien jaar lang te maken met een enorme stijging van de vraag. Daarna zal de vraag naar specifieke huisvesting voor deze doelgroep inzakken. Dit vraagt om creatief handelen: om creatieve gebouwen met hogere toekomstbestendigheid en flexibiliteit, geschikt voor wisselende functies. Dit leidt niet alleen tot een hogere financiële waarde, maar ook tot optimale belevingswaarde voor bewoners en medewerkers. Ik zie nu best mogelijkheden voor het ombouwen van bijvoorbeeld kantoorpanden om de piek op te vangen. Maar dan moeten die panden wel voldoen aan algemene uitgangspunten en eisen, zoals de nabijheid van voorzieningen, winkelcentra, openbaar vervoer, enzovoort.’

En daarna?

Scholten: ‘Voordat je panden gaat ombouwen, zou je ook al moeten bedenken hoe deze locaties

ná de piekmomenten weer een duurzame bestemming kunnen krijgen. Hetzelfde geldt voor 'specifieke' nieuwbouw. Die zullen wij zo moeten bouwen dat de looptijd van gebouwen kan worden verlengd. Dan is niet de standaardtermijn van dertig jaar waar de NHC van uitgaat leidend, maar de integrale exploitatie tijdens een zo optimaal mogelijke looptijd. Kijk bijvoorbeeld naar jaren dertig-villa's. Deze zijn zo'n tachtig jaar oud. Toch hebben ze nog steeds een enorme waarde, zowel in financieel opzicht als in de beleving van de gebruikers. En dat terwijl specifieke zorggebouwen geen waarde meer hebben na pakweg veertig jaar. Livio kiest dan ook voor een focus op duurzame waardecreatie.'

Is Het Nieuwe Werken toepasbaar in de zorgsector?

Scholten: 'In onze ogen bestaat Hét Nieuwe Werken niet. Elke organisatie is anders en vult haar kerntaken op een andere manier in, en dus ook de manier waarop zij werkt. Dit neemt niet weg dat ook Livio de voordelen van tijd- en plaatsonafhankelijk werken ziet. Maar nog veel belangrijker is de manier waarop de zorgvraag

door onze medewerkers wordt ingevuld, en hoe die manier zich ontwikkelt. Circa 95 procent van onze medewerkers zit namelijk niet op kantoor, maar is gericht op dagelijks contact met klanten. Door de versnelling in technologische ontwikkelingen ontstaat een vliegwiel waarmee de randvoorwaarden voor nieuwe manieren van werken worden ingevuld. Elektronische cliëntendossiers en servicediensten koppelen aan domotica bij de klanten in het appartement of bij de klant thuis, dus de werksystemen van medewerkers plaatsonafhankelijk integreren. Samen met draaijer+partners kijken wij welk effect dit heeft op onze huisvesting. Maar de basis is dat Livio zich dagelijks afvraagt: Waarom doen wij de dingen die wij doen? Wat heeft de klant eraan; is deze eraan toe? Zit hij erop te wachten? Technologische mogelijkheden mogen geen speeltjes worden, maar moeten daadwerkelijk toegevoegde waarde bieden.'

Wat is het effect daarvan?

Scholten: 'Door onszelf structureel de waaromvraag te stellen, zijn wij kritisch op onze manier van handelen. Ook blijven wij zo altijd op zoek



naar een slimmere en efficiëntere manier om aan de klantvraag te voldoen. Dit resulteert in nieuwe concepten in het kader van ‘Het Nieuwe Zorgen’, een ontwikkeling die Het Nieuwe Werken volledig voorbij zal streven. Uiteraard zijn er ook valkuilen. Door de veranderingen in de zorg en de vele kansen die daarmee ontstaan, is de verleiding groot om op elke locatie innovatieve concepten te implementeren. Daarbij zijn twee kritische succesfactoren doorslaggevend. Ten eerste: betrek de medewerkers waar mogelijk en wees met elkaar doordrongen van de ‘waaromvraag’. Ten tweede: wees selectief in het aantal partijen dat je betreft bij innovatie, om de focus niet te verliezen.’

Wat zijn in facilitair opzicht de grote uitdagingen in de zorgsector de komende jaren?

Scholten: ‘De zorg heeft een toenemende behoefte aan flexibiliteit. Hierdoor zal de relatie tussen een facilitaire organisatie zoals Livio en haar toeleveranciers veranderen. Ook hiervoor geldt dat Livio steeds meer zoekt naar strategische samenwerking met partners. Eigenlijk speelt dit proces al jaren, maar nu komt het in een stroomversnelling. Cruciaal is het besef dat niet alleen in de zorg, maar ook bij alle stakeholders het speelveld is veranderd.’

Kun je daarvan een voorbeeld geven?

Scholten: ‘In het verleden waren bijvoorbeeld de woningbouwcorporaties veelal aanbieder van huisvesting. Maar veel corporaties zitten nu financieel in zwaarder weer. Niet alleen door bijvoorbeeld de kredietcrisis en de gevolgen hiervan voor de woningmarkt, maar ook door allerlei politieke ontwikkelingen. Hierdoor kijken zij anders naar hun kerntaken. Projecten worden uitgesteld; financiering wordt moeilijker. Gelukkig kijken ook woningbouwcorporaties steeds vaker naar het flexibiliseringsperspectief en de manier waarop een toekomstwaarde positief kan worden ingezet. Hierdoor zullen zij vaker als partner optreden, in plaats van als solitaire vastgoedaanbieder met een huurcontract voor twintig jaar. Ook voor andere facilitaire zaken geldt dit. De grootste uitdaging hierbij is het vinden van gezamenlijk vertrouwen, in de markt en in de zorg.’

Geloof je in de werking van hostmanship in de zorgsector? Geeft u er veel aandacht aan?

Scholten: ‘Ja, hostmanship is een van de meest wezenlijke aspecten binnen de zorgsector. De

kernvraag is: Hoe voelen bewoners, bezoekers en medewerkers zich zo veel mogelijk thuis bij onze organisatie? Hostmanship proberen wij zo goed mogelijk in te vullen via een groot gastvrijheidsproject. In dit project moet gastvrijheid niet alleen tot uiting komen bij facilitaire medewerkers, maar onderdeel zijn van ons totale denken en handelen. Gastvrijheid uit zich

‘Het Nieuwe Zorgen’ zal het Nieuwe Werken volledig voorbijstreven

in gebouwen en terreinen qua sfeer en beleving, in het producten- en dienstenaanbod, en met name in de attitude van de medewerkers. Hoe gastgericht zijn ze? En hoe vertaalt die gastgerichtheid zich in gastvrijheid? Al deze aspecten zijn van groot belang, en sterk bepalend voor de klanttevredenheid.’

Beleving is hierin een zeer belangrijk aspect.

Scholten: ‘Dat klopt. Ik heb onderzoek gedaan naar die experiencecomponent, samen met Petra Hellenius van Saxion Hogescholen. Dan zie je dat er naast de technische en functionele kwaliteit van een dienst nog een derde component is: de experience ofwel beleving van een dienst. Deze component is veel wezenlijker dan de andere twee. Het is niet van belang dat de lift het 99,99 procent van de tijd doet. Het is veel belangrijker wanneer de lift het niet doet. Als de lift ’s nachts uitvalt, doet dat niets met de beleving. Maar op het moment dat die 0,01 procent storing plaatsvindt tijdens de middagpiek, als veel mensen de lift gebruiken om te gaan eten in het grand café, is er sprake van een slechte ervaring – ook al voldoet de dienstverlening aan het beoogde serviceniveau (SLA’s). In het model dat Hellenius en ik hebben ontwikkeld, is experience dan ook onderdeel van de dienstverleningsovereenkomsten. Hierdoor creëer je door beleving een onderscheidend vermogen dat enorm gewaardeerd wordt.’

Het interview met Paul Scholten is mede door de inbreng van Gerard Tadema, adviseur bij draaijer+partners, tot stand gekomen.