



**rebelleRen is...**



# pamflet **Rebelse initiatieven in ouderenhuisvesting**

Veel ouderen willen zelfstandig blijven wonen. Het liefst doen ze dit in nabijheid van gelijkgestemden in een woning en omgeving die past bij hun levensfase en behoeften. Nieuwe woonvormen ontwikkelen die voorzien in deze wensen is makkelijker gezegd dan gedaan. Initiatiefnemers lopen vaak aan tegen niet-passende regels, stroperige procedures en doorgeslagen hokjesdenken.

Die tegenwerking zorgt voor frustratie en moedeloosheid, maar wakkert ook het vuur aan bij initiatiefnemers. Ze willen laten zien dat het anders moet en anders kán. Ze doen dit door de gebaande paden te verlaten, door rebels hun eigen weg te kiezen.

Dit pamflet is gebaseerd op de inzichten van 17 rebelse initiatiefnemers, vanzelfsprekend zijn er meer te benoemen. De bestuurders, sociaal ondernemers en toezichthouders nemen deel aan het project ***Naar Verantwoorde Rebelle***. Hoe gaan zij om met regels en regelruimte? Met wie werken zij samen? Hoe zetten ze zich niet alleen in vóór, maar ook mét ouderen?

Hun ervaringen en de praktische tips die daaruit voortkomen bieden een inspiratiebron en concrete handvatten voor toekomstige initiatiefnemers. Niet alleen voor degenen die al rebels bezig zijn, maar ook voor degenen die wat terughoudender zijn en zichzelf niet zo snel als rebels zouden bestempelen.

## **Rebels?**

Voor sommige mensen heeft het woord rebelle een negatieve betekenis. Zij associëren het vooral met overal tegenaan schoppen en ruzie maken. In dit pamflet benaderen we het als iets positiefs: tegendraads zijn en het anders durven doen, met als doel de kwaliteit van wonen voor ouderen

te verbeteren. Niet alle initiatiefnemers noemen zichzelf of hun initiatief rebels, maar wat ze met elkaar delen is: actiegerichtheid, experimenteren, weloverwogen de grenzen opzoeken (en soms eroverheen gaan), transparant zijn over de keuzes die ze maken, en bovenal: een hart voor ouderen.

### **Opzet**

Het pamflet begint met een voorbeeld uit de praktijk. Een van de initiatiefnemers neemt ons mee in de mooie en moeilijke kanten van een rebelse woonvorm. De daaropvolgende lessen en praktische tips sluiten aan bij het voorbeeld, maar zijn ook gebaseerd op de verhalen van andere initiatiefnemers. Daarna volgen nog twee praktijkvoorbeelden, opnieuw afgewisseld met lessen en tips. Op het eind zetten we de 10 lessen en 22 tips nog eens op een rij.



# zoRg zonder rompslomp

Carebnb is voortgekomen uit een ontwerpwedstrijd: Bedenk een nieuw concept voor lichte zorg voor mensen die in het nieuwe zorglandschap tussen wal en schip dreigen te raken. Aziza Aachiche, naast initiatiefnemer ook werkzaam bij een adviesbureau, sloeg de handen ineen met een bevriende architect en samen met collega's brainstormden ze over een oplossing buiten de bestaande kaders. Ze zochten de oplossing niet in vastgoed, maar in iets kleins en flexibels: Carebnb.

Het uitgangspunt is simpel. Er zijn mensen die geen zware zorg nodig hebben maar wel tijdelijke ondersteuning, bijvoorbeeld na ontslag uit ziekenhuis of revalidatiecentrum. De initiatiefnemers signaleerden een vraag naar tijdelijke, lichte ondersteuning bij mensen die geen mantelzorgers hebben. Geïnspireerd door Airbnb en de *sharing economy* bedachten ze dat er vast ook mensen zijn die ondersteuning bij hen thuis willen aanbieden. Niet met geld als belangrijkste motivatie, maar om iets voor een ander te kunnen betekenen.

In eerste instantie zou het blijven bij een concept. Maar de initiatiefnemers waren er zelf enthousiast over en kregen ook van anderen de vraag: waarom ga je het niet in de praktijk brengen? Bij de uitwerking was het steeds de kunst om dicht bij het oorspronkelijke idee te blijven. Moesten ze het juridisch dichttimmeren? Wie is aansprakelijk als er iets gebeurt, stel dat de hulpbehoevende valt? Hoe zit het met verzekeringen? Uiteindelijk was de conclusie: 'dit is echt niet anders dan thuis'. Het moet laagdrempelig blijven. Aziza: 'Anders word je een minizorginstelling en dat is juist wat we niet willen. Het moet juist iets zijn van de mensen, voor de mensen. Dat doe je op basis van vertrouwen.'

Financiering is één van de obstakels die de initiatiefnemers tegenkwamen. Het initiatief valt moeilijk in te passen in de bestaande



financieringsstromen en subsidiepotjes. Een zorgverzekeraar vond het een goed idee, maar durfde er uiteindelijk toch niet mee in zee te gaan. Het was voor de verzekeraar te onzeker of een investering in informele zorg zich op termijn zou terugbetalen. ‘Je kan dan twee dingen doen. Je kan gaan sleutelen, het concept passend maken aan de financiering. Maar wij hebben gezegd: waarom gaan we de financiering niet aanpassen aan de behoefte?’ Van enkele gemeenten hebben ze een bescheiden startsubsidie ontvangen voor pilots. Maar de behoefte aan Carebnb is er in heel veel gemeenten en het lukt niet om met al die gemeenten afspraken te maken. De ene gemeente biedt ook meer ruimte om het anders dan anderen te doen, heeft Aziza gemerkt.

**“Je weet van tevoren  
toch niet wat je allemaal  
zult tegenkomen,  
ga het gewoon dóen.”**

Aziza is groot voorstander van experimenteren en al doende leren. Je weet van tevoren toch niet wat je allemaal zult tegenkomen, ga het gewoon dóen. Ze maakt handig gebruik van media-aandacht zoals een interview in een landelijke krant. Een les die ze heeft geleerd: breng het niet met één aanbieder in een gemeente al breed onder de aandacht. Dat is te kwetsbaar gebleken: als deze aanbieder ermee stopt – wat ook gebeurde – dan heb je even helemaal niets te bieden. In de pilotfase wil je positieve energie hebben, met mensen die ook gemotiveerd zijn en hetzelfde doel voor ogen hebben. Aan de andere kant is een belangrijke les van Aziza: ‘Als het mislukt is het niet het einde van de wereld, soms komt daar uiteindelijk juist iets beters uit.’

Succes komt niet over één nacht ijs. De coronapandemie zorgde ervoor dat alles stil kwam te liggen. Het helpt daarbij wel dat Aziza en haar partner voor hun inkomsten niet afhankelijk zijn van Carebnb, zoals dat voor zorgondernemers het geval kan zijn. Zij doet dit grotendeels in eigen tijd, naast haar werk als adviseur. Als Carebnb een zorgonderneming zou zijn, zou ze het anders aangepakt hebben. Bijvoorbeeld meer nadruk op het vinden van partners voor een solide financiering en schaalvergroting door het verbreden van de doelgroep.

# expeRimenteren

The illustration features a yellow background with a red border. At the top, several hot air balloons in red and blue, each with a white house icon inside, are shown falling. Below them, several blue house icons are also falling. These elements are falling into a white funnel-shaped structure that tapers downwards. The funnel is filled with various house icons in different colors (red, orange, purple, green, blue, yellow) and some with the letter 'R'. The funnel leads into a blue area at the bottom, which contains more house icons and the letter 'R'.

Vaak worden de ambities al gauw naar beneden bijgesteld, omdat de ideeën niet passen binnen bestaande denkbeelden en beleidskaders. Dat is zonde, vinden rebelse initiatiefnemers. Hun advies: start met een wild idee en begin gewoon. Ga niet uit van belemmeringen, maar start vanuit de waarden die je belangrijk vindt, zoals de tevredenheid van bewoners en het werkgeluk van je medewerkers. Ga je ideeën niet jarenlang op de tekentafel uitwerken, maar ga het veld in en start met experimenteren. Het principe van al doende leren, *trial-and-error*, spreekt de initiatiefnemers aan: kleine stappen zetten en leren van mislukkingen. Als je van tevoren bepaalt welke risico's je aanvaardbaar vindt, kun je binnen die kaders vrijuit aan de slag. Experimenteren doe je niet alleen voor het succes van je eigen initiatief. Het helpt ook degenen die na je komen door obstakels voor hen uit de weg te ruimen.

## Tips

- Bepaal vooraf welk percentage van je budget je wilt gebruiken om te experimenteren.
- Probeer je idee in het klein uit en bouw het daarna verder uit op basis van de lessen die je hebt geleerd.

# inspiratie halen uit de weReId om je heen



Rebelse initiatieven zijn vaak gestart vanuit teleurstelling en frustratie met het bestaande aanbod van ouderenhuisvesting. Vaak te eenvormig en te weinig flexibel. Maar initiatiefnemers laten zich zeker niet alleen leiden door negatieve ervaringen. Ze halen hun inspiratie ook uit wat juist wél blijkt te werken. Hun advies luidt: in plaats van het wiel zelf opnieuw uitvinden, moet je goed om je heen kijken. Enkele initiatiefnemers lieten zich inspireren door succesvolle voorbeelden van gemeenschappelijk wonen in Zweden en Hong Kong. Maar ook dichterbij huis, door nieuwe trends in het bedrijfsleven en de *sharing economy*. Ga niet kopiëren, maar gebruik het als inspiratiebron en maak een vertaalslag naar je eigen omgeving.

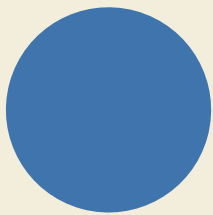
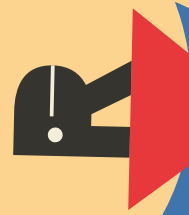
قاصع  
popbunni  
buntownnik  
反逆者  
oppRøReR  
επανάσταση

## Tips

- Ga eens langs bij andere initiatiefnemers, ook in heel andere sectoren, van wie je denkt te kunnen leren.
- Kijk goed naar de omgeving van je eigen initiatief en pas je werkwijze daarop aan.



# in de luwte werken en publiciteit zoeken



## Tips

- Denk na over wat voor jouw initiatief een goed moment is om de publiciteit te zoeken.
- Gebruik sociale media niet alleen om reclame te maken, maar ook om je keuzes uit te leggen.
- Kies een communicatiekanaal dat past bij je boodschap.

In de beginfase, wanneer het experimenteren net is begonnen, is het volgens ervaren initiatiefnemers slim om nog even onder de radar te blijven. Publiciteit kan er in deze fase voor zorgen dat de ruimte die je hebt ingeperkt wordt. Hoe meer mensen ervan afweten, hoe eerder iemand zal bedenken waarom wat jij doet niet mag of niet kan. Je kunt in deze beginfase door publiciteit ook aan je eigen succes ten onder gaan, als opeens iedereen iets van je wil en je kunt dat nog niet leveren. Op andere momenten is het juist wel strategisch om de aandacht te trekken en zelf via sociale media je boodschap te verspreiden. Niet alleen om reclame te maken voor je initiatief, maar ook om politieke steun te zoeken en te verantwoorden wat jij anders doet en waarom.



# R een lange adem hebben



## Tips

- Vraag jezelf voor je begint af of je de benodigde kennis en middelen hebt om langdurig aan het realiseren van je rebelse initiatief te kunnen werken.
- Stel je erop in dat het jaren kan duren voor je rebelse initiatief succesvol is – blijf positief, maar ook realistisch.

Rebelse initiatiefnemers zijn bevlogen mensen die er alles aan doen om hun idealen te realiseren. Maar door tegenwerkende regels, systemen, personen en financiën kan het echte succes soms lang uitblijven. Ze hebben allemaal een lange adem gehad. Dat past ook bij experimenteren. Het vraagt wel om het hebben van een financiële buffer: van idealen alleen kan een mens niet leven. Niet toevallig zijn verschillende initiatiefnemers eerst succesvol geweest in het bedrijfsleven, of hebben zij naast hun ondernemerschap een andere baan. Zij hebben de benodigde kennis én middelen om hun woonconcept op de markt te brengen en langdurig aan het succes te werken.

# røRing veroorzaken

Woningcorporatie Habion biedt huisvesting voor ouderen. Het scheiden van wonen en zorg was voor Habion het moment voor een nieuwe koers. Vroeger was het simpel: ook als een woonruimte in een verzorgingshuis leegstond, kreeg Habion de huur betaald door de zorginstelling, die dat weer vergoed kreeg door de overheid. Na het scheiden van wonen en zorg vroegen zorginstellingen die te maken kregen met leegstand Habion om een huurkorting, maar daar ging de corporatie niet in mee. Waarom stonden die woningen leeg? Kennelijk voldeden ze niet aan de woonwensen van ouderen. ‘Anders hadden ze er wel voor in de rij gestaan’, aldus Habion-directeur Peter Boerenfijn. De vraag was dus: hoe kunnen we die gebouwen weer aantrekkelijk maken?

***“De vraag was dus: hoe kunnen we die gebouwen weer aantrekkelijk maken?”***

Het antwoord: laat bewoners meebeslissen over de toekomst van de gebouwen. In het Gelderse Voorst begon het Habion-team met flyer

voor een bijeenkomst om mee te praten. Opbrengst: twee aanmeldingen. Dat moest radicaler. Dus plaatste het team een bord in de tuin van het oude verzorgingshuis met de tekst: ‘Wegens gebrek aan belangstelling te sloop’. Toen kwamen er opeens 400 brieven binnen. ‘Mensen waren hartstikke boos, want we pakten ze iets af’. Tijdens de drukbezochte bijeenkomst die daarop volgde stelde het team drie vragen: 1. Hoe wil je oud worden? 2. Wat heb je daarvoor nodig? 3. Wat ga je daar zelf aan doen? Hieruit is de Røring methodiek voortgekomen.

Volgens deze methode werkten ze stap voor stap aan het onderlinge vertrouwen. Veel bewoners bleken namelijk maar weinig op te hebben met de corporatie, de gemeente en de zorginstelling. Gaandeweg begonnen de bewoners erin te geloven. Ze gingen zich steeds meer verantwoordelijk voelen voor het gebouw en wilden ook kunnen bepalen wie er zou gaan wonen. De keuzes van de bewoners waren vaak

verrassend. Zo kwamen ze zelf met het plan dat ze ouderen, jongeren en mensen met een verstandelijke beperking in één gebouw wilden. ‘Prachtig’, vindt Peter. ‘Zo blijkt maar dat de angst van veel corporaties om dingen uit handen te geven niet altijd gegrond is.’

Inmiddels wordt de Røring methodiek op plekken in het hele land gebruikt. Een ander mooi voorbeeld is Huis Assendorp in Zwolle, waar drie generaties wonen: 75-plussers, 55-plussers en studenten. Ze ondersteunen elkaar waar nodig en nemen gezamenlijk de beslissingen. De bewoners wilden graag een atelier hebben, maar een woning hiervoor opofferen bleek ingewikkeld. De creatieve oplossing: bij de liften was een grote open ruimte waar toch niets mee gebeurde, die werd omgetoverd tot atelier.



Zijn achtergrond als jurist en ervaring door het werken bij de brancheorganisatie komt Peter vaak van pas. Hij weet waar de speelruimte ligt en hoe hij discussies met toezichthouders, beleidsmakers en politici moet voeren. Hij heeft door de jaren heen ook geleerd wanneer hij wel of juist niet de publiciteit moet zoeken. Publiciteit kan twee nadelen hebben: het wekt soms te grote verwachtingen die (nog) niet waargemaakt kunnen worden en ‘voor je het weet is er wel iemand die bedenkt waarom het niet mag’. Experimenteren in de luwte dus, en je profileren zodra er succes te melden is.

Peter merkt dat Habion door de jaren heen veranderd is. ‘We hebben meer rebellen in de tent inmiddels.’ Sommigen zijn nog rebelser dan hijzelf, zegt hij. Zelf geeft hij overigens de voorkeur aan de term *radicaal*. ‘Het mooie daarvan is dat je durft los te laten waar je vandaan komt en écht dat nieuwe pad inslaat. Dus breken met iets dat niet goed is. En als bewoners tegen ons zeggen: wij willen deze zorginstelling niet meer, dan kiezen wij bewust voor die bewoners. Van leverancier van gebouwen voor de zorg veranderen we zo zelf naar een organisatie die primair solidair is met ouderen.’

In discussies over vernieuwing in wonen en zorg wordt vaak gewezen op belemmerende regels en starre systemen die innovatie in de weg staan. Rebelse initiatiefnemers hebben zelf ook met dergelijke obstakels te maken gekregen. Zij hebben vaak een positieve boodschap: binnen de bestaande kaders is veel meer mogelijk dan vaak wordt gedacht. Ze zoeken bewust de grenzen op. Succesvolle rebellen hebben vaak in diverse sectoren werk- en levenservaring opgedaan en kennen de regels van het spel. Daardoor weten ze ook waar de speelruimte ligt. Als bepaalde wet- en regelgeving hen echt in de weg zit, gaan ze de discussie aan met inspecteurs, beleidsmakers en politici. Als ze besluiten van een regel af te wijken, zijn ze hier transparant over en verantwoorden ze dit met een goed verhaal aan hun toezichthouders.

# de gRenzzen opzoeken

*“Er is altijd wel ruimte om te innoveren en rebels te zijn.”*

## Tips

- Zorg ervoor dat je op de hoogte bent van relevante wet- en regelgeving én de speelruimte daarbinnen.
- Ga het gesprek aan met beleidsmakers en toezichthouders over waar je tegenaan loopt en wees transparant over wat je anders doet of anders wilt doen.

## de gevestigde oRde meekrijgen



### Tips

- Breng de omgeving van je initiatief in kaart en stel de vraag: wie zijn de belangrijke spelers, wat zijn hun belangen en hoe krijg ik ze mee?
- Zoek niet alleen de verbinding met andere rebelse initiatiefnemers, maar zoek ook naar vrijdenkers binnen gevestigde partijen.

Bij sommige mensen roept de term rebellie het beeld op van activisten die zich verzetten tegen de gevestigde orde. Rebelse initiatiefnemers doen dit ook door de discussie aan te gaan over belemmerende regelgeving en starre systemen. Soms maken ze een bewuste keuze om een regel naast zich neer te leggen of anders te interpreteren. Maar rebellen zijn niet in de eerste plaats tégen de status quo, ze zijn vooral vóór het verder brengen van wonen en zorg voor ouderen. Ze hebben ervaren dat ze juist door samenwerking met gevestigde partijen meer kunnen bereiken. Je impact is groter als je jezelf niet buiten het systeem plaatst, je moet als serieuze gesprekspartner gezien worden. Initiatiefnemers zijn vaak begonnen vanuit hun eigen, persoonlijke missie. Daarna hebben ze gezocht naar partners in het veld, ook bij partijen die niet bekend staan als rebels. Vaak zijn daar ook individuen en teams te vinden die ervan overtuigd zijn dat het anders moet en kan.

# choose youR battles

Rebelse initiatiefnemers hebben een missie en zijn bereid daarvoor de confrontatie aan te gaan. Vaak is daar een hoop aan vooraf gegaan. Als je keer op keer de urgentie van je plannen uitlegt maar er wordt niet geluisterd, als er beloften gedaan worden maar niet nagekomen, als de regels van het spel steeds lijken te veranderen, pas dan zelf ook je strategie aan. Dat hangt natuurlijk af van je persoonlijkheid en je positie in het speelveld. Maar je kunt daar ook mee experimenteren. Rebelse initiatiefnemers hebben dat ook gedaan: lobbyen in Den Haag, een procedure starten, contact zoeken met journalisten, achteraf uitleggen in plaats van vooraf toestemming vragen. Blijf in je achterhoofd houden dat 'rebelleren' geen doel op zich is, maar een middel om je idealen te realiseren. Stel jezelf daarom regelmatig de vraag: steek ik mijn energie in de goede dingen?

## Tips

- Experimenteer niet alleen met de vorm en inhoud van je initiatief, maar ook met je strategieën om medestanders te vinden.
- Bedenk welke confrontaties cruciaal zijn voor het slagen van je initiatief, en welke je ook uit de weg kunt gaan: wat is voor jou een *must-have*, en wat een *nice-to-have*?

# ziel en zakelijkheid

Waar zijn drijfveer vandaan komt om het anders te doen dan anderen? Hassan Najja, directeur van Stichting Ouderenhuisvesting Rotterdam (SOR), pakt twee boeken uit de la van zijn bureau: *Pietje Puk* en *Pietje Bell*. ‘Ik ben in 1976 als kind van een gastarbeider naar Nederland gekomen. Ik was acht jaar en ik ging altijd naar de bibliotheek.’ Wat hem als kind al aansprak, en later echt tot hem doordrong, waren de saamhorigheid en het rebelse in de twee boeken. *Pietje Puk* gaat over een postbode in een klein dorp, die iedereen kent en voor verbinding zorgt. Vertaald naar het heden gaat het om de vraag: ben je als organisatie aanwezig in de wijk en ken je de mensen? En net als

*Pietje Bell* zoekt SOR naar creatieve oplossingen.

**“Rebels zijn kan in iets eenvoudigs zitten, het hoeft niet heel futuristisch te zijn.”**

Hassan mist soms gezond verstand in de wereld van wonen en zorg. De afgelopen jaren heeft SOR diverse verzorgingshuizen moeten ombouwen naar normale huisvesting; zorgbestuurders wilden de panden niet meer. En nu ze net klaar zijn, vragen de bestuurders: ‘Heb je nog een pand voor ons?’ Volgens Hassan is juist de tussenvorm essentieel. ‘De wereld bestaat niet uit gezond en niet-gezond. Dat is letterlijk zwart-wit denken. Daar zit een hele groep tussen die niet helemaal op zichzelf kan wonen, maar die ook niet intramuraal hoeft.’ De verandering naar meer participatie en eigenaarschap vinden ze bij SOR positief, maar het moet wel stap voor stap gebeuren.

Lucy Barreiro de León, manager wonen bij SOR, geeft een voorbeeld van hoe de organisatie het initiatief meer bij bewoners wil leggen, zonder het helemaal los te laten. ‘Nog niet zo lang geleden kon je voor veel zaken subsidie krijgen. In een van onze gebouwen, waar de gemiddelde leeftijd 70+ is, zaten vroeger een zorgorganisatie en een restaurant in de plint van het gebouw. Er liep een dame rond van de zorg die huurders kon helpen bij allerlei kleine problemen, het kon allemaal niet op. Maar de



zorgorganisatie trok zich langzaam terug en wij moesten de bewoners vertellen dat de wereld die ze kenden er niet meer zou zijn. We hebben de betrokkenen gevraagd: welke nieuwe wereld willen we met elkaar creëren?’

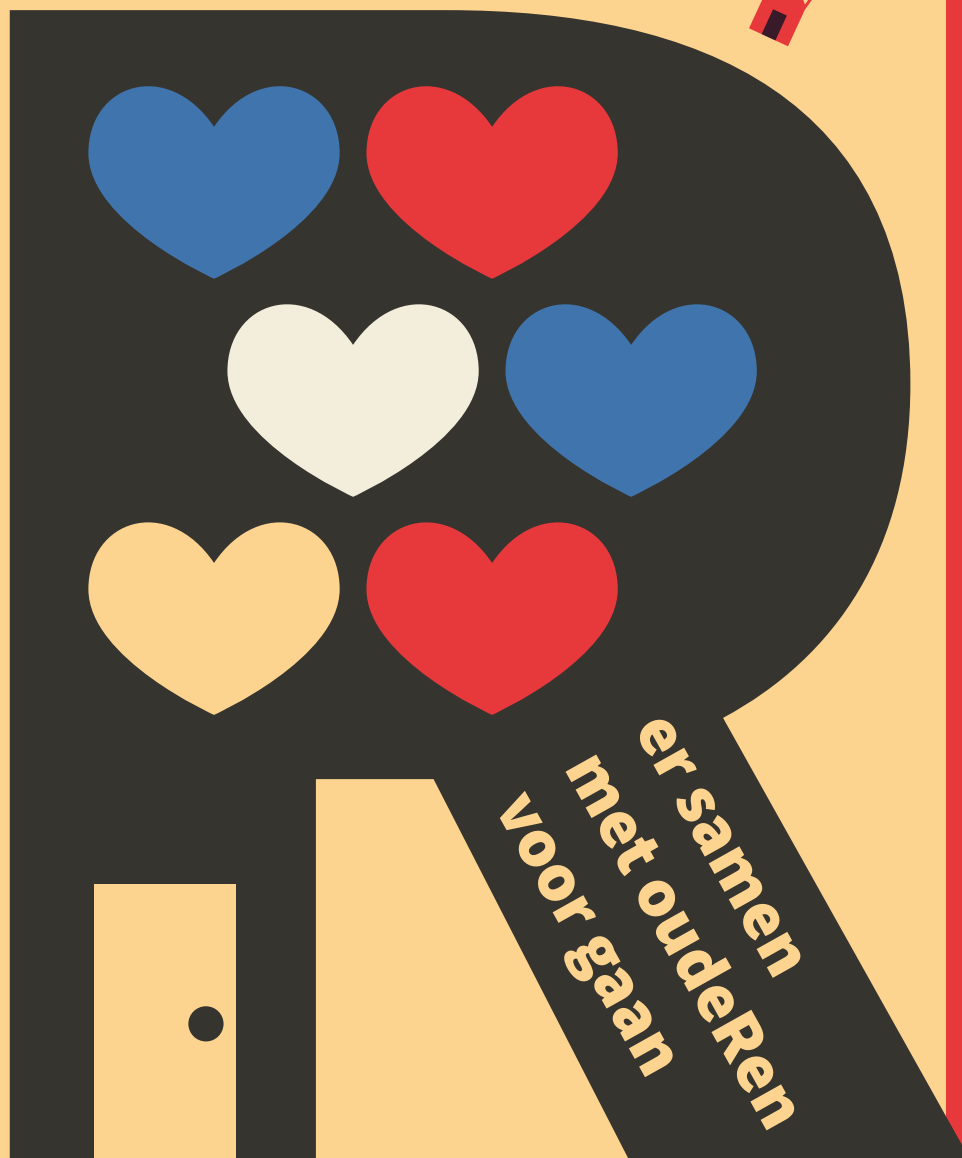


Medewerkers van SOR zijn in gesprek gegaan met bewonerscommissies en huurders en merkten dat er veel angst was voor verandering. Een van de dingen die de bewoners graag wilden behouden was de persoonlijke alarmopvolging: druk je op een knop dan word je verbonden met een welzijnsmedewerker met een zorgachtergrond die in het gebouw aanwezig is. Vroeger werd dat door de zorgorganisatie georganiseerd, maar de subsidie daarvoor viel weg. Lucy: ‘Je kunt het dan hard spelen en zeggen: wij zijn daar niet van, wij zijn een woningcorporatie.’ Maar omdat de bewoners al met veel veranderingen te maken kregen, heeft SOR een overgangsregeling voorgesteld. Twee jaar betaalden SOR en bewoners ieder de helft van de inzet van de welzijnsmedewerker, om te wennen aan de nieuwe situatie waarin de bewoners het zelf betalen. Die kleine stapjes in een verandertraject zijn belangrijk, zorg voor een warme overgang. In de organisatie zelf leveren dit soort situaties ook weleens spanningen op rond de vraag ‘waar zijn wij nu van?’ Vooral tussen de financiële kant en het maatschappelijke verhaal. Lucy: ‘Het is goed dat die tegenstellingen er soms zijn, om elkaar scherp te houden. Het is ziel en zakelijkheid bij elkaar.’

Een voorbeeld waarin SOR nog meer loslaat is een prijsvraag. Beschikbaar: dertig woningen met een gezamenlijke ontmoetingsruimte. Gevraagd: wie wil hier samen een woongroep vormen? Het idee is om ontmoeting te stimuleren tussen mensen van verschillende pluimage, die wel bepaalde gezamenlijke ideeën of interesses hebben. Er zijn enkele criteria: mensen moeten zelfredzaam zijn, maar ook naar elkaar om willen kijken. Verder stuurt SOR zo min mogelijk, om te zien waar de vraag uit de markt vandaan zal komen. Al diverse geïnteresseerden hebben zich gemeld. Lucy’s tip: ‘Wees onbevangen, zonder vooroordeel, kijk waar de vraag vandaan komt en pas daar het idee van een woongroep op aan.’ Hassan vult aan: ‘Rebels zijn kan in iets eenvoudigs zitten, het hoeft niet heel futuristisch te zijn.’

### Tips

- Betrek ouderen in een vroeg stadium bij het ontwikkelen van rebelse wooninitiatieven.
- Bespreek met ouderen in welke mate en op welke manieren ze betrokken willen zijn, zodat niet alleen de inbreng van de meest mondige ouderen telt.
- Maak gebruik van goede instrumenten om behoeften van de doelgroep te inventariseren.



Rebelse initiatiefnemers willen kwalitatief hoogstaande voorzieningen bieden die afgestemd zijn op de wensen van ouderen. Vaak zijn zij gestart vanuit de ervaringen die zij hadden met hun eigen ouders. Maar ze weten ook dat de ene oudere de andere niet is. Dat is juist wat er volgens hen mist in het bestaande aanbod: er is onvoldoende oog voor de grote diversiteit aan wensen en behoeften van ouderen. Om dit te veranderen is het cruciaal om samen met ouderen de woonvorm te ontwikkelen. Niet alleen door hen te informeren of te consulteren, maar door hen vanaf de start te betrekken, continu met hen in gesprek te gaan en hen te laten meebeslissen. De ene initiatiefnemer gaat hier verder in dan de andere. Maar of er nu inspraakavonden zijn, een bewonersvereniging of een coöperatie, *the proof of the pudding is in the eating*. In de fysieke en sociale aspecten van het wonen moet hun inbreng zichtbaar zijn.

## je omringen met kRitische vrienden

Rebelse initiatiefnemers zijn meestal geen *einzelgängers*. In hun organisaties en teams werken zij samen met andere rebellen. Samen bedenken ze de wildste ideeën. Maar ze gaan kritische tegengeluiden niet uit de weg. Sterker nog: diverse rebelse bestuurders van woningcorporaties gaan er actief naar op zoek. Daar wordt bij het aannamebeleid van de organisatie ook rekening mee gehouden. Rebelle moet geen doel op zich worden, maar een middel blijven om tot betere, en beter passende, voorzieningen te komen. De veiligheid van bewoners mag bijvoorbeeld niet in het geding komen en je hebt mensen nodig die op de rem durven te gaan staan. In een organisatie houden zogenaamde *rebels* en *guardians* elkaar scherp en in balans.



**“Je moet het allebei een podium geven. Je moet vooruit willen, maar ook kunnen remmen. Ik rijd ook liever een auto met een handrem erin, die je kunt gebruiken als het nodig is.”**

### Tips

- Zorg ervoor dat je organisatie over de hele linie, zowel de uitvoering als het management, divers is en blijft: er moet altijd ruimte zijn voor een tegengeluid.
- Zorg ervoor dat je een sparringpartner hebt die jou door en door kent, jou motiveert en ondersteunt, maar die jou ook scherp houdt.



# uitleggen waarom je het anders doet

**“Als toezichthouder vind ik het fantasieloos als organisaties letterlijk doen wat er in de regels staat.”**

Regels anders interpreteren, omzeilen of zelfs overtreden is onder sommige omstandigheden geoorloofd, vinden veel rebelse initiatiefnemers. Maar zorg er wel voor dat je het naar jezelf en naar anderen kunt verantwoorden. Als je over grenzen heengaat en het is onduidelijk waarom, dan ben je geen serieuze gesprekspartner meer. Geen rebel, maar een cowboy. Alleen met goede argumenten zullen anderen het accepteren. Leg uit dat de doelgroep enthousiast is over jouw organisatiedoelen. En dat je die doelen niet kunt bereiken door de gebaande paden te volgen. Verantwoording afleggen kan op verschillende manieren. Rebelse initiatiefnemers gebruiken hier bijvoorbeeld sociale media voor. Maar ze gaan ook in gesprek met toezichthouders. In plaats van blind te voldoen aan alle punten op een checklist, komen ze met een goed verhaal. *Narratieve verantwoording* wordt dit wel genoemd. Dit vraagt ook wat van toezichthouders. Gelukkig kijken veel toezichthouders niet alleen naar de cijfers, maar hebben zij ook oog voor het verhaal en de drijfveren achter bepaalde keuzes.

## Tips

- Zorg ervoor dat je voor jezelf en voor anderen een duidelijk verhaal hebt bij je rebelse initiatief: wat doe je anders en waarom?
- Betrek toezichthouders bij wat je doet en benader hen als kritische vrienden.

# samenvattend, Rebelleren is...

## expeRimenteren

- Bepaal vooraf welk percentage van je budget je wilt gebruiken om te experimenteren.
- Probeer je idee in het klein uit en bouw het daarna verder uit op basis van de lessen die je hebt geleerd.

## inspiratie halen uit de weReld om je heen

- Ga eens langs bij andere initiatiefnemers, ook in heel andere sectoren, van wie je denkt te kunnen leren.
- Kijk goed naar de omgeving van je eigen initiatief en pas je werkwijze daarop aan.

## in de luwte weRken én publiciteit zoeken

- Denk na over wat voor jouw initiatief een goed moment is om de publiciteit te zoeken.
- Gebruik sociale media niet alleen om reclame te maken, maar ook om je keuzes uit te leggen.
- Kies een communicatiekanaal dat past bij je boodschap.

## een lange adem hebben

- Vraag jezelf voor je begint af of je de benodigde kennis en middelen hebt om langdurig aan het realiseren van je rebelse initiatief te kunnen werken.
- Stel je erop in dat het jaren kan duren voor je rebelse initiatief succesvol is – blijf positief, maar ook realistisch.

## de gRenzen opzoeken

- Zorg ervoor dat je op de hoogte bent van relevante wet- en regelgeving én de speelruimte daarbinnen.
- Ga het gesprek aan met beleidsmakers en toezichthouders over waar je tegenaan loopt en wees transparant over wat je anders doet of anders wilt doen.



### de gevestigde oRde meekrijgen

- Breng de omgeving van je initiatief in kaart en stel de vraag: wie zijn de belangrijke spelers, wat zijn hun belangen en hoe krijg ik ze mee?
- Zoek niet alleen de verbinding met andere rebelse initiatiefnemers, maar zoek ook naar vrijdenkers binnen gevestigde partijen.

### choose youR battles

- Experimenteer niet alleen met de vorm en inhoud van je initiatief, maar ook met je strategieën om medestanders te vinden.
- Bedenk welke confrontaties cruciaal zijn voor het slagen van je initiatief, en welke je ook uit de weg kunt gaan: wat is voor jou een *must-have*, en wat een *nice-to-have*?

### er samen met oudeRen voor gaan

- Betrek ouderen in een vroeg stadium bij het ontwikkelen van rebelse wooninitiatieven.
- Bespreek met ouderen in welke mate en op welke manieren ze betrokken willen zijn, zodat niet alleen de inbreng van de meest mondige ouderen telt.
- Maak gebruik van goede instrumenten om behoeften van de doelgroep te inventariseren.

### je omringen met kRitische vrienden

- Zorg ervoor dat je organisatie over de hele linie, zowel de uitvoering als het management, divers is en blijft: er moet altijd ruimte zijn voor een tegengeluid.
- Zorg ervoor dat je een sparringpartner hebt die jou door en door kent, jou motiveert en ondersteunt, maar die jou ook scherp houdt.

### uitleggen waarom je het andeRs doet

- Zorg ervoor dat je voor jezelf en voor anderen een duidelijk verhaal hebt bij je rebelse initiatief: wat doe je anders en waarom?
- Betrek toezichthouders bij wat je doet en benader hen als kritische vrienden.



© 2021 De Haagse Hogeschool

De Haagse Hogeschool  
Johanna Westerdijkplein 75  
2521 EN Den Haag  
[www.dehaagsehogeschool.nl](http://www.dehaagsehogeschool.nl)  
[www.verantwoorderebellie.nl](http://www.verantwoorderebellie.nl)

Titel

Pamflet Rebelse initiatieven in ouderenhuisvesting

Auteurs

Marianne van Bochove (Erasmus School of Health Policy & Management en De Haagse Hogeschool)  
Katja van Vliet (Hogeschool Rotterdam en *Vitale Delta*)  
Roy Wesenhagen (D'article | [darticle.nl](http://darticle.nl))

Eindredactie

Joost van Hoof (Lector Urban Ageing, De Haagse Hogeschool)  
Katja Rusinovic (Lector Grootstedelijke Ontwikkelingen, De Haagse Hogeschool)

Uitgever

De Haagse Hogeschool

Vormgeving en lay-out

Debby Peeters Design

ISBN

9789083074313

Deze uitgave is tot stand gekomen door een bijdrage van het Regieorgaan SIA in het kader van het project Naar Verantwoorde Rebelle: Governance en Inspraak bij Collectieve Woonvormen voor Ouderen (SIA-project nummer RAAK.MKB09.002).



This publication is an open access publication distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY-NC-ND 4.0) license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

