

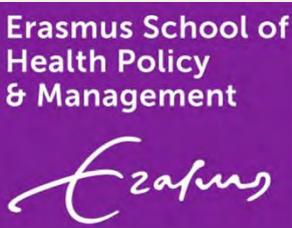
# Versnelde actie in wonen en zorg

Onderzoeksresultaten en aanbevelingen van een Community of Practice over twee vernieuwende wooninitiatieven voor ouderen

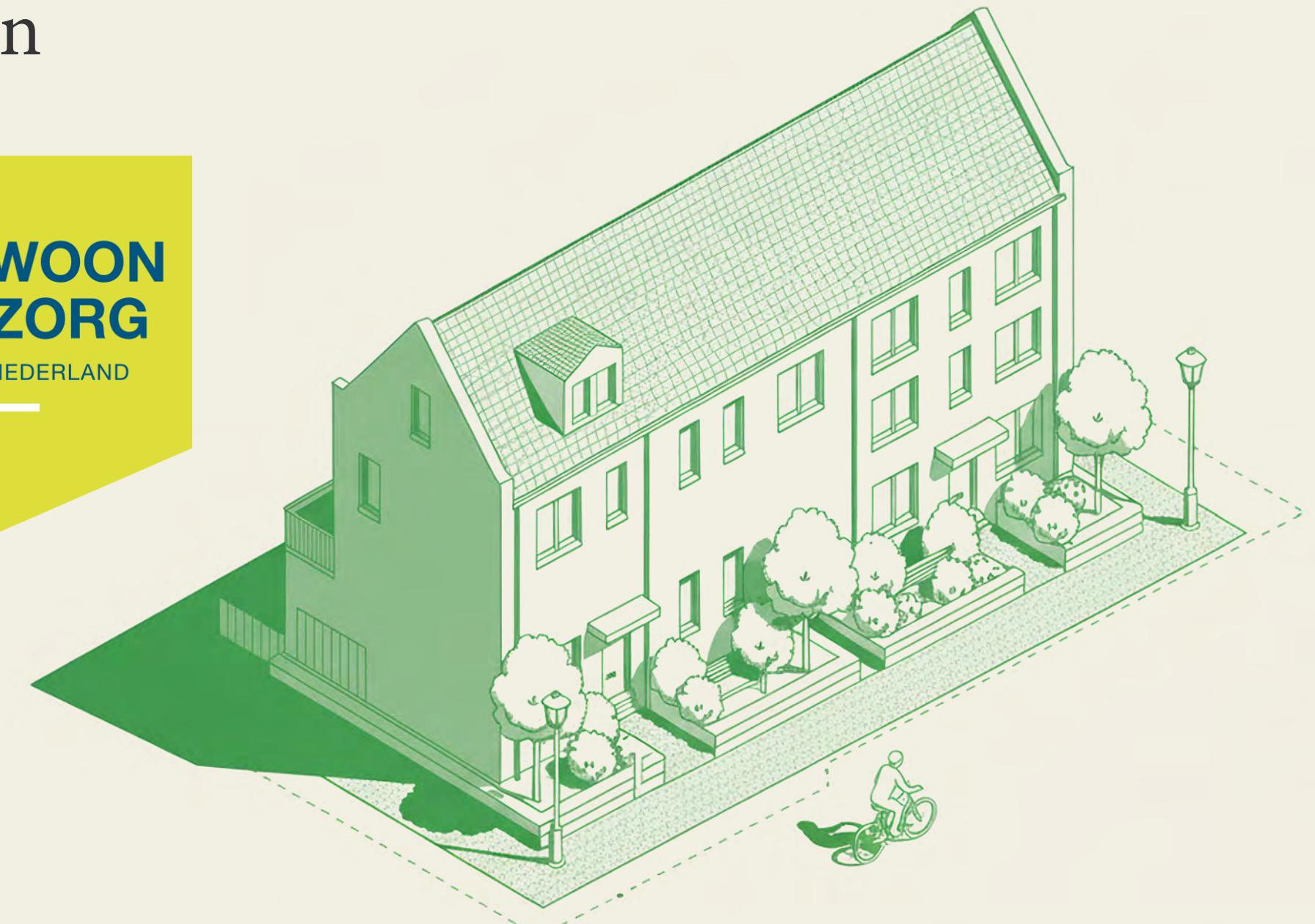
DE HAAGSE  
HOOGESCHOOL



Den Haag



vDomes



# Samenvatting

## Onderzoek naar nieuwe wooninitiatieven

Nieuwe initiatieven rondom wonen en zorg voor ouderen zijn hard nodig. Maar vaak krijgen ze te maken met obstakels waardoor ze lastig van de grond komen. De Haagse Hogeschool deed onderzoek naar twee wooninitiatieven in Den Haag.

In een **Community of Practice** reflecteerden 15 professionals vanuit verschillende organisaties rondom beleid, wonen, en zorg voor ouderen op de bevindingen, om hier gezamenlijk van te leren en tot oplossingen voor problemen te komen.

## Focus

De centrale onderzoeks vraag is wat **cruciale momenten** zijn in versnelling en vertraging van nieuwe wooninitiatieven. Daarbij ligt de focus op drie thema's:

- Omgaan met **regelgeving** en institutionele context.
- Interne en externe **samenwerking**.
- **Bewonersparticipatie**.

## Casus 1: Pilot woningen anders toewijzen

Casus 1 gaat over het toewijzen van woningen voor ouderen op basis van motivatie in plaats van inschrijfduur en urgentie. Woningcorporatie Woonzorg Nederland wilde in wooncomplex Het Coornhert voor 20 leegstaande seniorenwoningen **selecteren op motivatie**, om op die manier bewoners te kunnen selecteren die bijdragen aan de sociale cohesie in het complex. Met betrokkenen vanuit Centrum Groepswonen, Gemeente Den Haag en Sociale Verhuurders Haaglanden heeft Woonzorg Nederland afgestemd over de voorwaarden waaronder selecteren op motivatie mogelijk is. Ook hebben de betrokken partijen samengewerkt aan het technisch mogelijk maken van deze uitzondering op de website met het woningaanbod in de regio. De pilot heeft eraan bijgedragen dat er **gemotiveerde bewoners zijn gevonden** voor (een deel van) de woningen, en dat motivatie – onder bepaalde voorwaarden – vaker kan worden gebruikt als selectie criterium.

## Casus 2: Ontwikkelen nieuw woonzorgconcept

Casus 2 gaat over de ontwikkeling van een nieuw woonzorgconcept in een seniorencomplex van Staedion in Mariahoeve. Naast dit complex ligt een verpleeghuis van zorgorganisatie Cardia. Staedion en Cardia zijn een samenwerking aangegaan, waarbij Cardia de vaste leverancier wordt van **Volledig Pakket Thuis (VPT)-zorg** binnen het seniorencomplex. Een belangrijke uitdaging bij de realisatie van dit concept was het vinden van manieren om te **voldoen aan de brandveiligheidsregelgeving**. Zo zijn VPT-woningen verspreid door het complex aangewezen, om dure brandmeldinstallaties te voorkomen. Daarnaast moest de corporatie nieuwe producten ontwikkelen, zoals een aangepast verhuurcontract. De ontwikkeling van dit nieuwe woonzorgconcept heeft een nieuwe vorm van participatie opgeleverd: een **klankbordgroep** in een complex waar nog geen actieve bewonerscommissie bestond.

## Vijf lessen

**Les 1: Tijdelijke vertraging is soms nodig om tot duurzame verandering te komen**

*'Het gaat niet om versnelling op zich, maar om verbetering, bijvoorbeeld door ontkokering van wonen en zorg.'*

**Les 2: Kijk samen hoe je regelgeving kunt benutten en aanpassen**

*'We moeten terug naar de bedoeling van regels, en het gesprek daarover ook op bestuurlijk niveau voeren.'*

**Les 3: Met het gezamenlijke doel voor ogen, mag het best een beetje schuren**

*'Het is belangrijk om van die eierdans ook tot een tango te komen.'*

**Les 4: Maak explicet wat het vroegtijdig betrekken van bewoners voor jouw initiatief betekent**

*'Informeren van bewoners staat lager op de participatieladder, maar het is in ieder geval beter dan niet informeren, wat helaas ook nog voorkomt.'*

**Les 5: Organiseer een leeromgeving rondom je initiatief**

*'We nemen er niet altijd de tijd voor, maar het is belangrijk om elkaar tijdens dit soort bijeenkomsten te spreken, voorbij de waan van de dag.'*

# Inhoud



Over het project



Focus van het onderzoek



Casus 1: Pilot woningen anders toewijzen



Casus 2: Ontwikkelen nieuw woonzorgconcept



Lessen en reflectievragen



Samenwerkingspartners

# Over het project



## Casusonderzoek

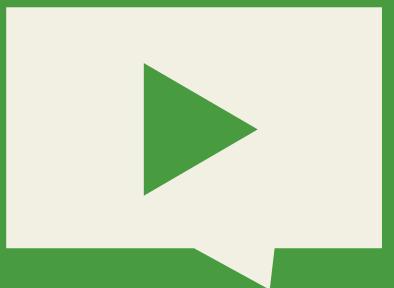
Onderzoekers van De Haagse Hogeschool hebben een jaar lang twee nieuwe initiatieven in Den Haag gevolgd op het gebied van wonen en zorg voor ouderen: een pilot gericht op woningen anders toewijzen en de ontwikkeling van een nieuw woonzorgconcept. Zij hebben per initiatief 5-10 interviews afgenummerd met betrokkenen. Daarnaast hebben zij overleggen van de betrokkenen bijgewoond en relevante documenten bestudeerd. Zij richtten zich op de vraag wat cruciale momenten zijn voor versnelling en vertraging in de ontwikkeling van nieuwe wooninitiatieven voor ouderen.

## Community of Practice

In een Community of Practice (CoP) verenigden 15 professionals op het gebied van wonen en zorg zich. Zij reflecteerden samen op de resultaten van het casusonderzoek, wisselden kennis en ervaring uit, en zochten samen naar oplossingen voor gezamenlijke vraagstukken. De CoP bestaat uit vertegenwoordigers van de gemeente Den Haag, de Rijksoverheid, woningcorporaties, zorgorganisaties, ouderenorganisaties, kennisplatforms en het hoger onderwijs. Gedurende een jaar kwamen zij 5 keer samen.

## Praktijdag

Het verbinden van onderwijs en praktijk is een belangrijk uitgangspunt van het onderzoek dat De Haagse Hogeschool doet. Gedurende de looptijd van het project heeft een student-onderzoeker meegewerkt. Ook is een praktijdag georganiseerd voor studenten van de minor Sociale Innovatie in Stad en Wijk. Ouderen en studenten werkten in gemengde teams samen aan vraagstukken die door de CoP zijn ingebracht, zoals over doorstroming van ouderen op de woningmarkt. Een impressie hiervan is te zien in de video.





# Focus van het onderzoek



## Omgaan met regelgeving en institutionele context

Initiatiefnemers van nieuwe wooninitiatieven voor ouderen krijgen vaak te maken met regelgeving en institutionele kaders die niet helemaal passend zijn. Vaak wordt gekeken naar hoe instituties – formele en informele regels – ons gedrag sturen en soms belemmeren. Wetenschappelijk onderzoek rond **institutioneel werk** kijkt juist naar hoe (groepen van) individuen zelf ook instituties ‘bewerken’. Zij rebelleren soms tegen regels, bijvoorbeeld door deze te negeren. Of ze proberen zelf de juiste context te creëren voor hun nieuwe initiatief door regels die veel speelruimte bieden te benutten en bestaande (digitale) systemen aan te passen. In het onderzoek kijken we vanuit het perspectief van institutioneel werk naar de twee casussen. Deze bevindingen zijn ook beschreven in een [wetenschappelijk artikel](#).



## Interne en externe samenwerking

‘We kennen elkaar niet’ en ‘we spreken elkaars taal niet’, zijn vaak gehoorde uitspraken in domein-overstijgende samenwerking zoals bij vraagstukken rond wonen, zorg en welzijn van ouderen. Dat kan gaan om samenwerking tussen verschillende organisaties, zoals woningcorporaties en zorgorganisaties. Maar het speelt ook binnen grote organisaties, zoals bij samenwerking tussen verschillende afdelingen binnen een gemeente. Uit eerder onderzoek blijkt dat gezamenlijke actie effectiever tot stand komt als er sprake is van: brede **vertegenwoordiging** van betrokkenen (alle relevante partijen aan tafel), onderling **vertrouwen** (op organisatie- en persoonlijk niveau) en **handelingsvermogen** (zelf beslissingen kunnen nemen).



## Bewonersparticipatie

Als een wooninitiatief gericht is op het vernieuwen van bestaande bouw, dan zijn er twee typen bewoners: huidige en toekomstige bewoners. Bewoners zijn een **samenwerkingspartner** en daarom zijn vertegenwoordiging, vertrouwen en handelingsvermogen ook hier belangrijke factoren. Bij bewonersparticipatie kijken we in het bijzonder naar de manier waarop bewoners betrokken zijn bij de besluitvorming en naar de mate van **invloed** die zij hebben. Hierbij maken we gebruik van de participatieladder die loopt van informeren en raadplegen (lager op de ladder) naar adviseren (middelen), naar co-creëren en (mee)beslissen (hoogst).



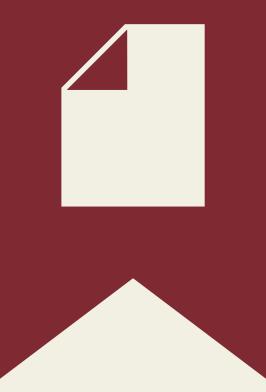
## Cruciale momenten

Op de thema's regelgeving, samenwerking en participatie kijken we steeds: wat waren momenten dat het initiatief versnelde of vertraagde, en hoe kwam dat? Aansluitend bij onderzoek naar **cruciale momenten** maken we een tijdlijn en kijken we naar gebeurtenissen vanuit de perspectieven van verschillende betrokkenen. Hierbij zien we versnellen en vertragen niet als processen die per definitie goed of slecht zijn: op sommige momenten is **versnellen** mogelijk, maar op andere momenten blijkt even **vertragen** nuttig te zijn, bijvoorbeeld om eerst aan onderling vertrouwen te werken en om alle belanghebbenden te kunnen betrekken.

# Casus 1: Pilot woningen anders toewijzen



# Pilot woningen anders toewijzen



## Zelfstandig wonende ouderen in een voormalig verzorgingshuis

Wooncomplex Het Coornhert ligt in de Haagse wijk Moerwijk. Het was voorheen een verzorgingshuis en is omgebouwd tot een complex met woningen waar ouderen zelfstandig wonen. Het gaat om studio's van 35 m<sup>2</sup>.

## Sociale cohesie versterken

Gaandeweg is het evenwicht in de bewonersgroep verdwenen, vinden woningcorporatie Woonzorg Nederland en huidige bewoners. Er zijn veel bewoners die zorg en ondersteuning nodig hebben. En er is sprake van overlast door sommige bewoners. Om de sociale cohesie te herstellen, kiest de woningcorporatie ervoor om 20 leegstaande woningen niet via de standaardtoewijzing te verdelen (op basis van urgentie en inschrijfduur). Maar via een andere aanpak: toewijzing op basis van motivatie. Gezocht wordt naar bewoners die willen omzien naar elkaar en gezamenlijke activiteiten willen organiseren.

## Leegstaande studio's: kans voor belangstellenden gemeenschappelijk wonen?

Bij Centrum Groepswonen melden zich vaak alleenstaande ouderen die interesse hebben in gemeenschappelijk wonen. Het lukt deze ouderen niet om een plek in een reguliere woongroep te bemachtigen. Omdat zij 70+ers zijn, worden ze minder snel als nieuwe bewoner verwelkomt. Veel groepen geven de voorkeur aan wat jongere ouderen, met het idee dat die een actievere bijdrage zullen leveren in de groep. Centrum Groepswonen ziet in de lijst met belangstellenden een mogelijkheid om betrokken nieuwe bewoners te werven voor de leegstaande woningen in Het Coornhert.

## Pilot anders toewijzen om selecteren op motivatie mogelijk te maken

Woonzorg Nederland is een pilot gestart met Centrum Groepswonen, de Gemeente Den Haag en Sociale Verhuurders Haaglanden (koepelorganisatie van woningcorporaties). Gezamenlijk verkennen ze de mogelijkheden om op motivatie te werven. Het gaat daarbij om het omgaan met de standaardregelgeving, het mogelijk maken van een uitzondering op de website met het beschikbare woningaanbod, het opstellen van een advertentie voor alleenstaande 65+ers, en het selecteren van nieuwe bewoners.

# Overzicht bevindingen pilot woningen anders toewijzen



## Omgaan met regelgeving en institutionele context

- Gebruik maken van ruimte in regelgeving
- Duurzame verandering door aanpassen systemen
- Transparant experimenteren



## Interne en externe samenwerking

- Draagvlak creëren: verschillende betrokkenen, verschillende belangen
- Vertrouwen opbouwen: ‘een beetje een eierdans’
- Handelingsvermogen inzetten: niet alleen praten maar ook doen



## Bewonersparticipatie

- Huidige en potentiële bewoners geïnformeerd
- Waardevolle eerste ontmoeting tussen bewoners
- Geen match met belangstellenden collectief wonen



## Cruciale momenten

- Weg vinden in regelgeving om uitzondering te maken op standaardregelgeving
- Kiezen voor aanpassen module: op korte termijn vertragend, op langere termijn mogelijk versnellend
- Tegenvallend aantal geïnteresseerden voor de woningen na de eerste advertentie



# Regelgeving en institutionele context

## Gebruik maken van ruimte in regelgeving

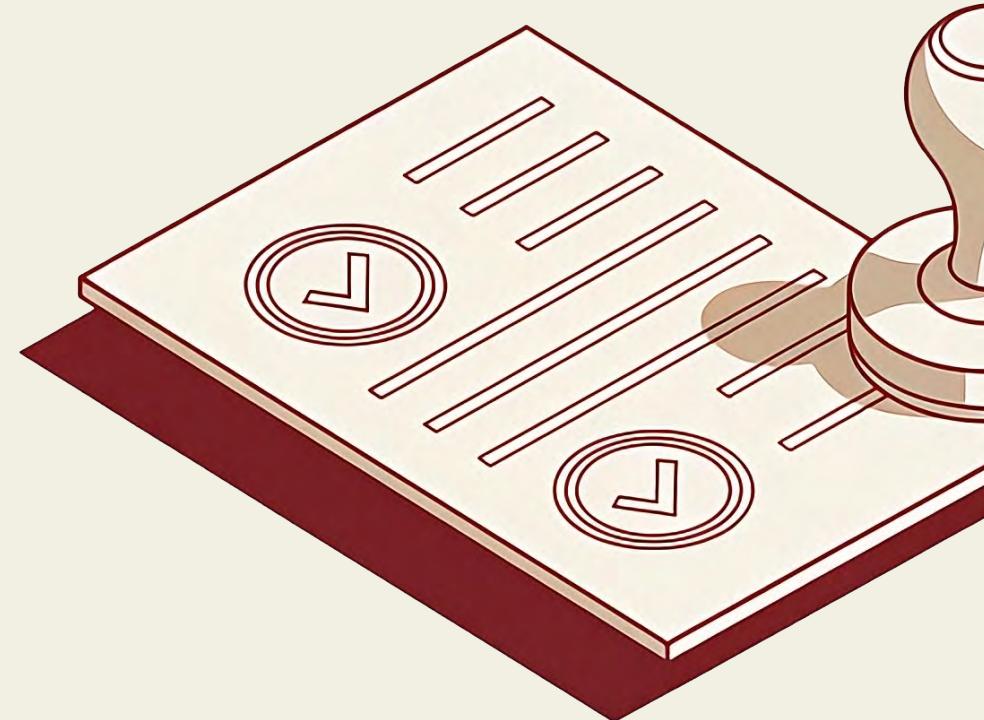
De Huisvestingsverordening biedt de mogelijkheid om te experimenteren met (tijdelijk) afwijken van standaardregels rondom woningverdeling. Hiervoor is toestemming van de wethouder nodig. Na veel afstemming over de onderbouwing en de onderlinge taakverdeling schreven de initiatiefnemers een memo en kregen ze toestemming.

## Duurzame verandering door aanpassen digitale systemen

'Iets dat mag, kán niet automatisch ook', zegt een van de betrokkenen. Dat gold voor het mogelijk maken om woningzoekenden te vragen een motivatiebrief toe te voegen bij het reageren op een woning. Na veel overleg en enige vertraging – want het moet technisch mogelijk gemaakt worden op de website met het woningaanbod – is het gelukt om motivatie toe te voegen. Het voordeel is dat er nu een mogelijkheid is om vaker te selecteren op motivatie. Een stap naar structurele verandering in plaats van 'pilot op pilot stapelen', zoals een betrokkenen het noemt.

## Transparant experimenteren: elke keuze verantwoord

Ruimte in regelgeving – zoals ruimte voor experimenteren met toewijzen van woningen anders dan via de standaardregels – betekent vaak ook: keuzes verantwoorden. Bij elke stap vooruit werd er weer even stilgestaan en teruggekeken: Klopt dit wel met waar we toestemming voor hebben gekregen? Moeten we het nog even voorleggen? De gelaagdheid binnen de gemeentelijke organisatie draagt hieraan bij. De mix van betrokkenen vanuit verschillende organisaties helpt om zorgvuldigheid en waar mogelijk versnellen te blijven combineren.



# Interne en externe samenwerking

## Draagvlak creëren: verschillende betrokkenen, verschillende belangen

'We zitten er ook een beetje anders in,' zegt een betrokken. De woningcorporatie wil bijdragen aan sociale cohesie onder bewoners in het gebouw. De organisatie voor groepswonen ziet de leegstaande woningen als optie voor oudere belangstellenden van groepswonen. De gemeente wil ruimte bieden aan experimenteren, maar vindt verantwoording van elke stap belangrijk. De koepelorganisatie voor woningcorporaties wil begrijpelijke, transparante en voorspelbare regels voor woningzoekenden. Oplossingen vinden die tegemoetkomen aan de verschillende belangen, vraagt om tijd om elkaar beter te leren kennen en begrip te kweken voor onderlinge verschillen.

## Vertrouwen opbouwen: 'een beetje een eierdans'

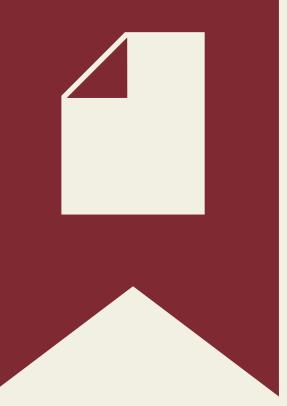
Tijdens de vergaderingen over de pilot is de toon vriendelijk. Het valt op dat ideeën vaak voorzichtig worden gebracht. Bijvoorbeeld: 'Ik wil jou eerst laten uitpraten' of 'misschien had ik het niet duidelijk gezegd'. Als een van de aanwezigen – vrij onverwachts en direct – een nieuw voorstel doet ten aanzien van de advertentie, valt dat sommigen wat rauw op hun dak. Bij de wens om te versnellen is het belangrijk om informatie tijdig te delen en anderen mee te nemen. Anders kan versnellen het – soms nog prille – onderlinge vertrouwen onder druk zetten. Zoals een betrokken aangeeft: 'Het is ook een beetje een eierdans'.

## Handelingsvermogen inzetten: niet alleen praten maar ook doen

Door zo ongeveer eens per twee weken bij elkaar te komen, leren de betrokkenen elkaar – en elkaar's organisaties – beter kennen. Door steeds concrete doelen te stellen en werkafspraken te maken, blijft de vaart in het initiatief. Leren van vergelijkbare initiatieven elders draagt ook bij aan het behalen van resultaat. Zoals van de regio Tilburg, waar ook al geëxperimenteerd is met het selecteren op motivatie: waar liepen zij tegenaan en hoe hebben zij dat opgelost? Hoewel die voorbeelden niet één op één zijn over te nemen vanwege verschillen in lokale context, draagt kennis daarover wel bij aan de overtuiging dat het daadwerkelijk anders kan.



# Bewonersparticipatie



## Huidige en potentiële bewoners geïnformeerd

Waar bewonersparticipatie meestal gaat over het betrekken van huidige bewoners bij besluitvorming, gaat het in de pilot over anders toewijzen vooral over het werven van mogelijke toekomstige bewoners. Gedurende de pilot overleggen de betrokken partijen veel over het mogelijk maken van werven op basis van motivatie: willen we het, mag het, kan het? De vraag wie de potentiële geïnteresseerde ouderen zijn en wat hun wensen zijn, krijgt minder aandacht. De input van ouderen wordt niet gevraagd bij het opstellen van de eerste advertentie (bij het opstellen van de tweede advertentie lezen enkele huidige bewoners mee). In de vergaderingen gaat het wel over het perspectief van ouderen. Is de inschrijving en het uploaden van een motivatie eenvoudig, ook voor ouderen die minder digitaal vaardig zijn? Als de advertentie in de zomerperiode wordt geplaatst, krijg je dan wel voldoende ouderen ‘op de been’ in verband met vakanties? Huidige bewoners hebben zich in het wooncomplex niet georganiseerd in een bewonerscommissie. Enkele huidige bewoners zijn betrokken bij het meedenken over de selectiecriteria en bij de kennismakingsbijeenkomst met potentiële bewoners.

## Geen match met belangstellenden collectief wonen

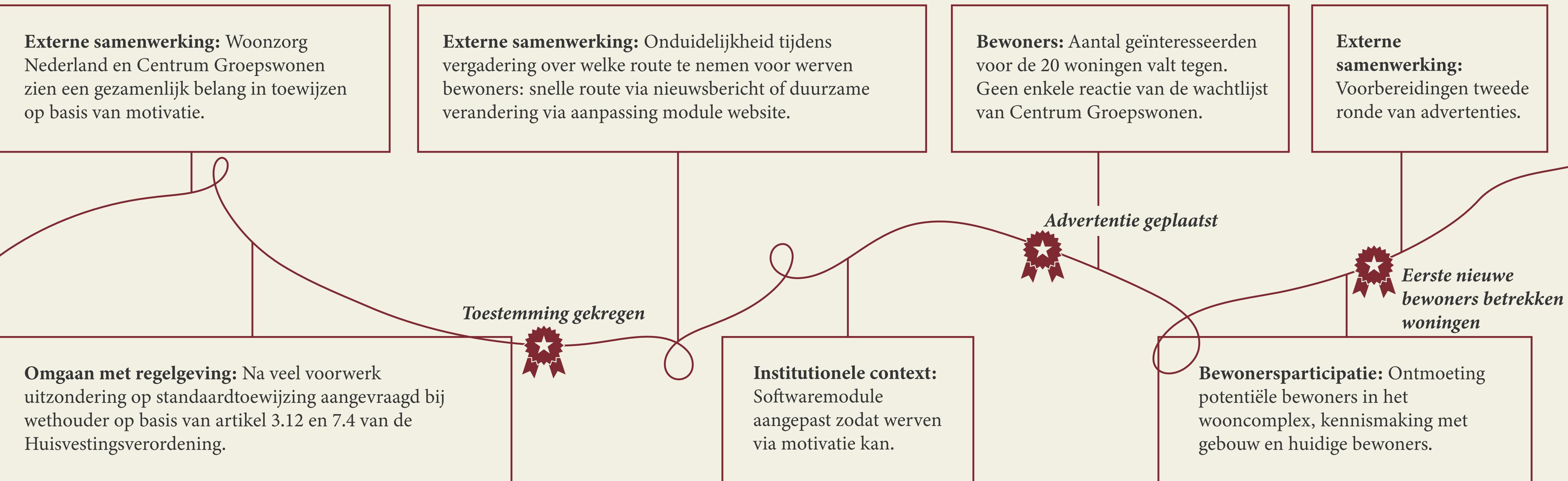
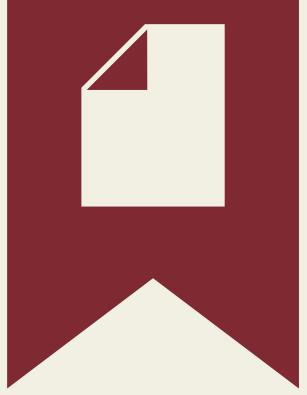
De betrokken partijen hoopten dat er een match zou ontstaan tussen betrokken 70+ers op de belangstellendenlijst voor gemeenschappelijk wonen van Centrum Groepswonen en de leegstaande woningen in Het Coornhert. Deze match blijkt er niet te zijn: geen van de ouderen van de wachtlijst reageert op de advertentie. Bij een verhuisbeslissing spelen meer factoren een rol dan alleen de beschikbaarheid van een woning. Zelfs in tijden van schaarste op de woningmarkt. Potentiële gegadigden zijn niet vooraf geraadpleegd over hun daadwerkelijke wensen en behoeften. Toen dit alsnog is uitgevraagd, bleek dat de ouderen de aangeboden studio's unaniem te klein vonden en de locatie niet aantrekkelijk.

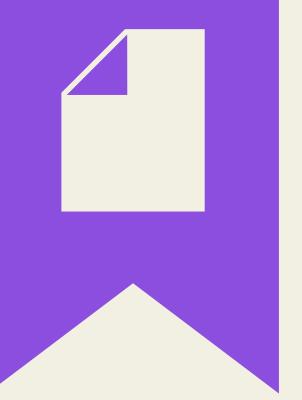
## Waardevolle eerste ontmoeting tussen bewoners

Op de advertentie reageren minder geïnteresseerde kandidaten dan verwacht. Vijf kandidaten die zich hebben aangemeld met motivatie, komen naar de kennismakingsbijeenkomst in Het Coornhert. Daar krijgen zij een toelichting op het wonen in het gebouw. In de gesprekken staat centraal wat de motivatie is van de kandidaten, wat zij zelf willen organiseren en waar ze aan deel willen nemen. Het valt op dat de kandidaten veelal ‘spoedzoekers’ zijn, die bijvoorbeeld vanwege een scheiding dringend op zoek zijn naar een woning. Het onderdeel worden van een groter geheel – en daar actief aan bijdragen – spreekt hen ook aan. De betrokkenheid van huidige actieve bewoners maakt de bijeenkomst extra waardevol. Een huidige bewoner die zijn woning laat zien, waarin echt gewoond wordt, geeft een heel ander beeld dan een modelwoning of een lege woning. Vier van de kandidaten die aanwezig zijn, krijgen uiteindelijk een woning toegeewezen. Later komen er nog meer bewoners bij via een tweede advertentie en kennismaking.



# Cruciale momenten

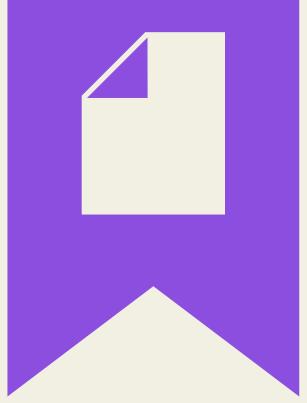




# Casus 2: Ontwikkelen nieuw woonzorgconcept



# Ontwikkelen nieuw woonzorgconcept



## Verpleeghuis met voormalige aanleunwoningen

In Mariahoeve in Den Haag staan naast elkaar een verpleeghuis, Landscheiding, van zorgorganisatie Cardia, en een wooncomplex voor 55-plussers, Landzicht, van woningcorporatie Staedion. De gebouwen zijn oorspronkelijk als een geheel ontworpen: een verpleeghuis met aanleunwoningen, verbonden door een overdekte gang. Het idee hierachter was dat bewoners van het seniorencomplex gebruik konden maken van de faciliteiten van het verpleeghuis. In de loop der jaren zijn de twee complexen echter steeds meer aparte werelden.

## Wonen met zorg: Volledig Pakket Thuis (VPT)

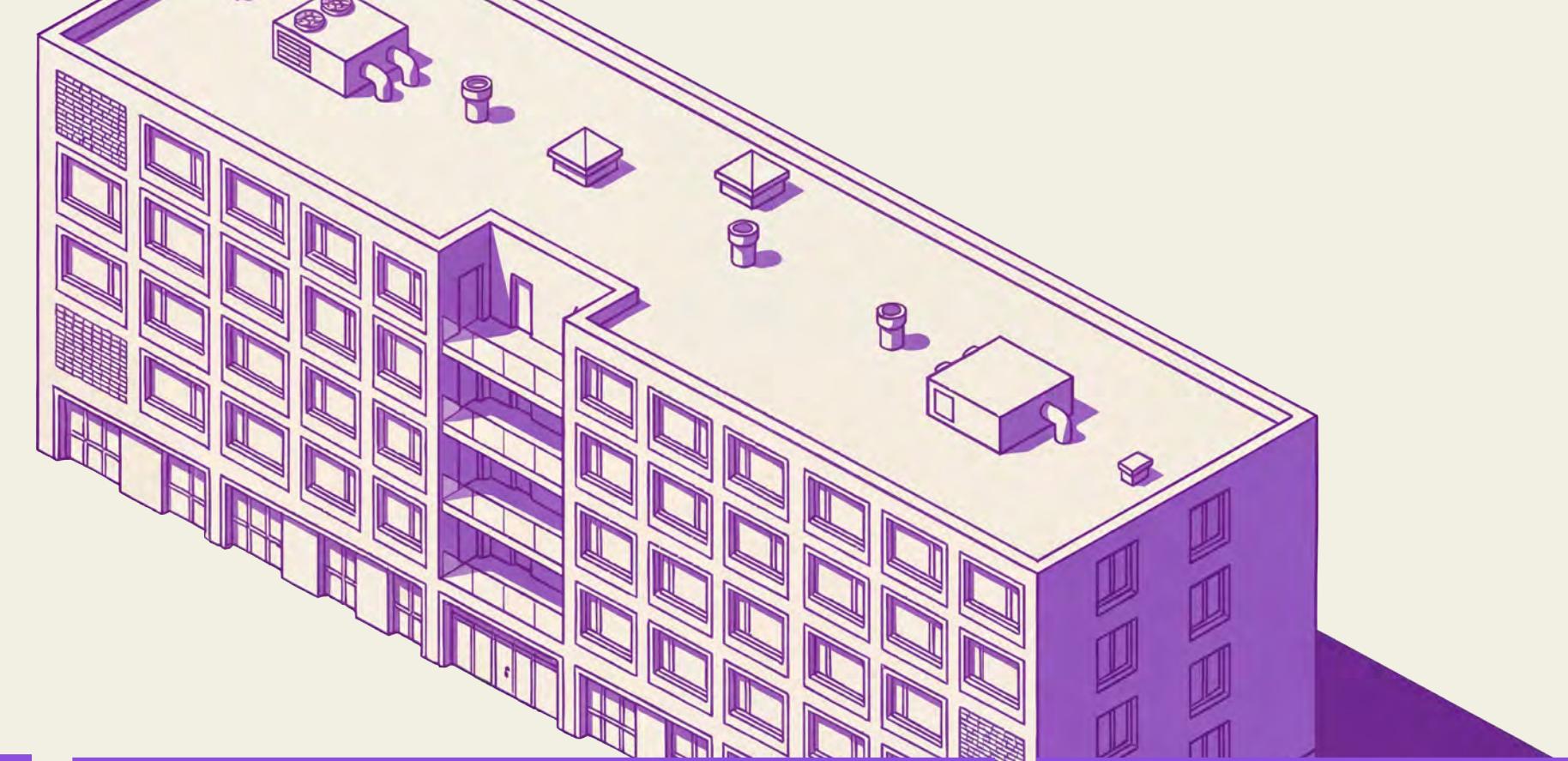
Staedion en Cardia hebben nu het initiatief genomen om de verbinding opnieuw te leggen. In het seniorencomplex van Staedion ontwikkelen zij samen een nieuw woonconcept, waarbij Cardia zorg levert in de vorm van een Volledig Pakket Thuis (VPT). Bij VPT wordt verpleegzorg door één zorgaanbieder bij zorgbehoevenden thuis geleverd.

## Balans ‘vragers’ en ‘dragers’

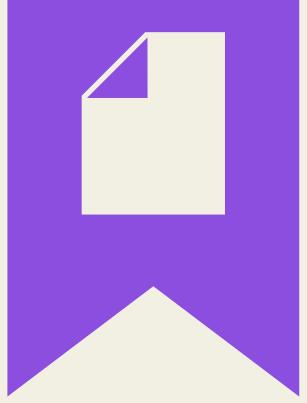
Woningen die vrijkomen en geschikt zijn voor VPT-zorg worden in eerste instantie niet via het reguliere woonruimteverdeelsysteem aangeboden. Cardia mag hiervoor zelf bewoners aandragen. Gespreid door het gebouw kunnen er op termijn zo'n twintig woningen beschikbaar komen voor mensen die gebruikmaken van VPT-zorg. Voor dit aantal is gekozen om een goede balans te behouden tussen ‘dragers’ en ‘vragers’, en zo de leefbaarheid van het complex te behouden.

## Gebruik van verpleeghuisvoorzieningen

Daarnaast wordt opnieuw ingezet op het toegankelijk maken van de voorzieningen van het verpleeghuis voor de bewoners van het seniorencomplex, zoals de grote ontmoetingsruimte waar allerlei activiteiten worden georganiseerd, en het zwembad.



# Overzicht bevindingen



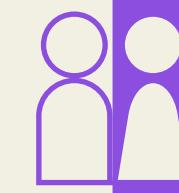
## Regelgeving en institutionele kaders

- Brandveiligheidsregelgeving niet altijd helder en botst soms met de vernieuwende aard van het concept, de doelstelling van ontmoeting en privacyregelgeving
- Woonruimteverdeelsysteem biedt onvoldoende ruimte voor alternatieve toewijzing
- Strenge financiële regelgeving voor corporaties



## Interne en externe samenwerking

- Kennis opbouwen om nieuw woonzorgconcept te realiseren kost tijd
- Beleid en mandaat helpen om interne afdelingen te betrekken en mee te krijgen
- Het leren kennen van elkaar's eigenheid en het opbouwen van vertrouwen zijn belangrijk voor succesvolle externe samenwerking



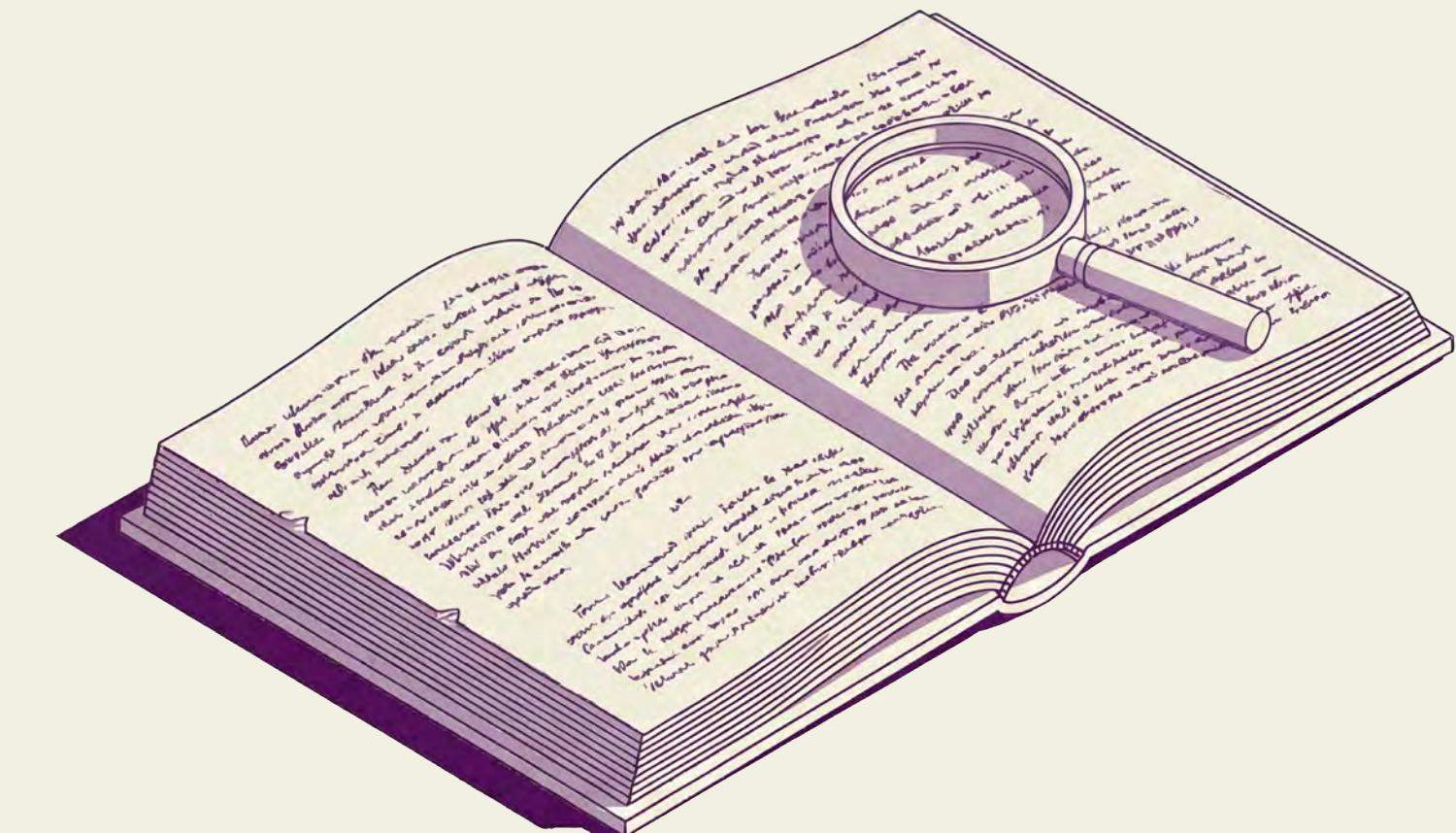
## Bewonersparticipatie

- Participatie beperkt zich tot informeren
- Participatie leidt tot een klankbordgroep



## Cruciale momenten in versnellen en vertragen

- Toetsen van woningen aan Programma van Eisen leidt tot vertraging
- Weg vinden in brandveiligheidsregelgeving kost tijd
- Uitzondering maken op woonruimteverdeelsysteem
- Kennis opdoen en mandaat krijgen



# Regelgeving en institutionele context

## Brandveiligheidsregelgeving niet altijd helder en botst soms met de vernieuwende aard van het concept, de doelstelling van ontmoeting en privacyregelgeving

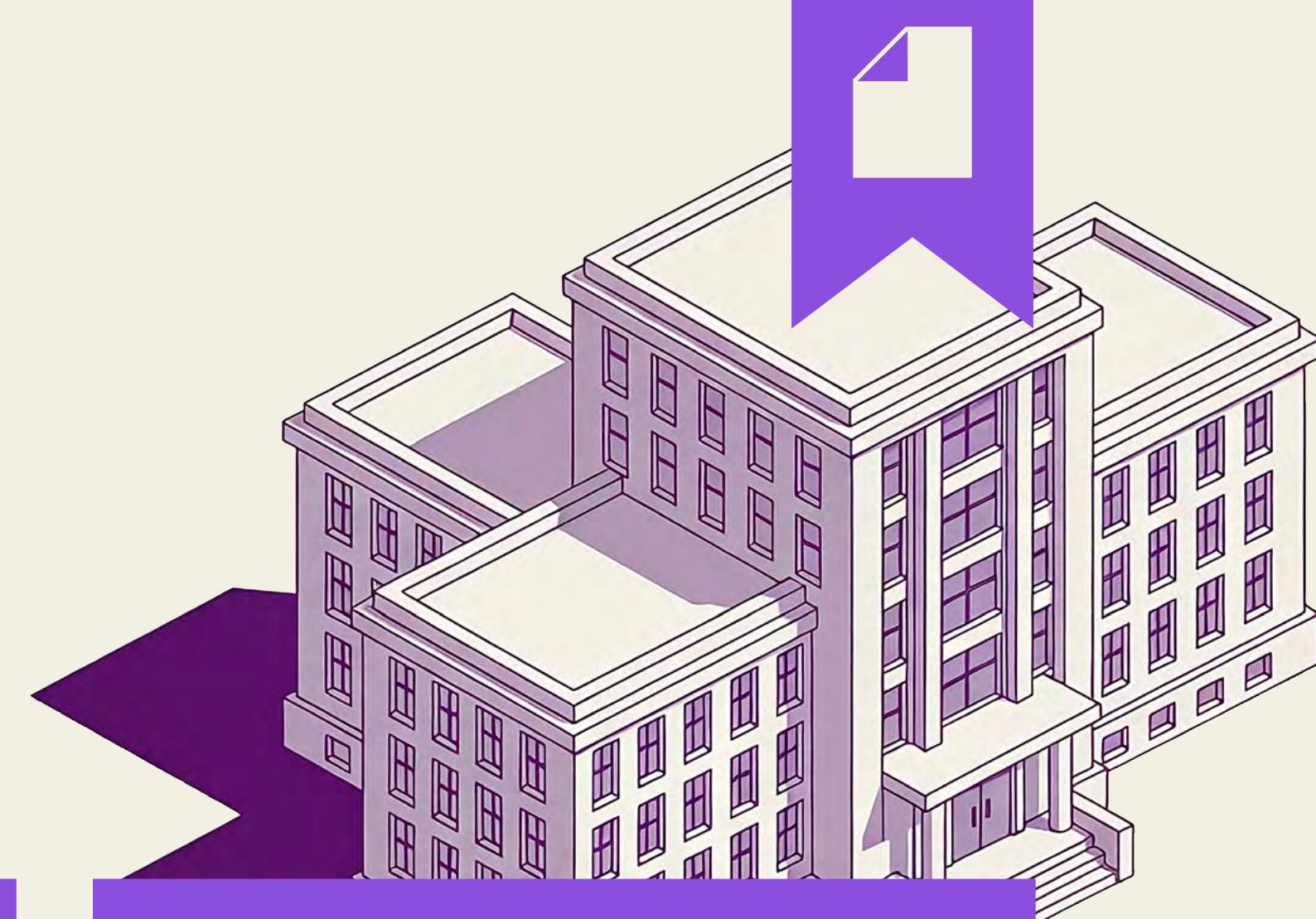
Verschillende betrokkenen ervaren moeite met het achterhalen en toepassen van de geldende brandveiligheidsregelgeving op het nieuwe concept. Een betrokkenne vraagt de brandweer om mee te denken, maar zij geven aan dat zij niet adviseren. Daarnaast ervaren betrokkenen dat de regels soms botsen met het stimuleren van ontmoeting binnen het complex en met privacyregelgeving. In gangen die als vluchtweg dienen, mogen bijvoorbeeld niet zomaar zitjes geplaatst worden, terwijl tegelijkertijd een inrichting die ontmoeting stimuleert gewenst is. Dit maakt dat de betrokkenen zoeken naar manieren om de institutionele context te beïnvloeden, bijvoorbeeld door het nieuwe woonzorgconcept zo in te vullen dat bepaalde regels worden omzeild, of door bepaalde regels te negeren.

## Woonruimteverdeelsysteem biedt onvoldoende ruimte voor alternatieve toewijzing

In het kader van het nieuwe woonzorgconcept wil de corporatie twintig woningen in het seniorencomplex toewijzen aan mensen met een VPT-zorgvraag. Het woonruimteverdeelsysteem biedt echter geen mogelijkheid om bewoners hierop te selecteren. Daarom is bij de gemeente een uitzondering aangevraagd om af te wijken van het woonruimteverdeelsysteem. De gemeente geeft toestemming om anders toe te wijzen.

## Strenge financiële regelgeving voor corporaties belemmert innovatie

Corporaties moeten zich houden aan strikte regels voor maximale huurprijzen en doorbelastbare kosten. Dit beperkt hun mogelijkheden om woningen aan te passen voor mensen met een zware zorgvraag, omdat zij de kosten dragen, maar de baten elders terechtkomen. Hierdoor ervaren betrokkenen dat er ruimte ontbreekt om te innoveren.



# Interne en externe samenwerking

## Kennis opbouwen om nieuw woonzorgconcept te realiseren kost tijd

Bij de ontwikkeling van het nieuwe woonzorgconcept betreft de corporatie verschillende interne afdelingen. Om het concept te realiseren, moet de corporatie afwijken van bestaande processen en nieuwe producten ontwikkelen, zoals een aangepast verhuurcontract. De afdelingen moeten hiervoor kennis opbouwen. Aan de kant van de zorgorganisatie was er al ervaring met een vergelijkbaar concept in samenwerking met een andere corporatie, waardoor er al meer kennis aanwezig was.

## Beleid en mandaat helpen om interne afdelingen te betrekken en mee te krijgen

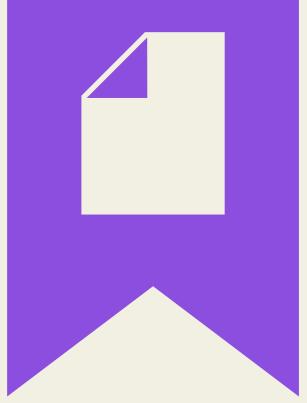
Binnen de corporatie gaf het beleidsprogramma Wonen en Zorg de ontwikkeling van het woonzorgconcept een plek in de missie. Steun van de bestuurder en een 'go' van een stuurgroep droegen bij aan versnelling.

## Het leren kennen van elkaar's eigenheid en het opbouwen van vertrouwen zijn belangrijk voor succesvolle externe samenwerking

Verschillende betrokkenen geven aan dat het belangrijk is om elkaar als organisaties goed te begrijpen en het gezamenlijke doel voor ogen te houden. Dat betekent ook elkaar's eigenheid leren kennen en inzicht krijgen in de regelgeving waar iedere partij aan gebonden is. Vertrouwen opbouwen is cruciaal en vraagt tijd, en gebeurt vaak ook buiten de formele werksfeer, bijvoorbeeld tijdens informele ontmoetingen.



# Bewonersparticipatie

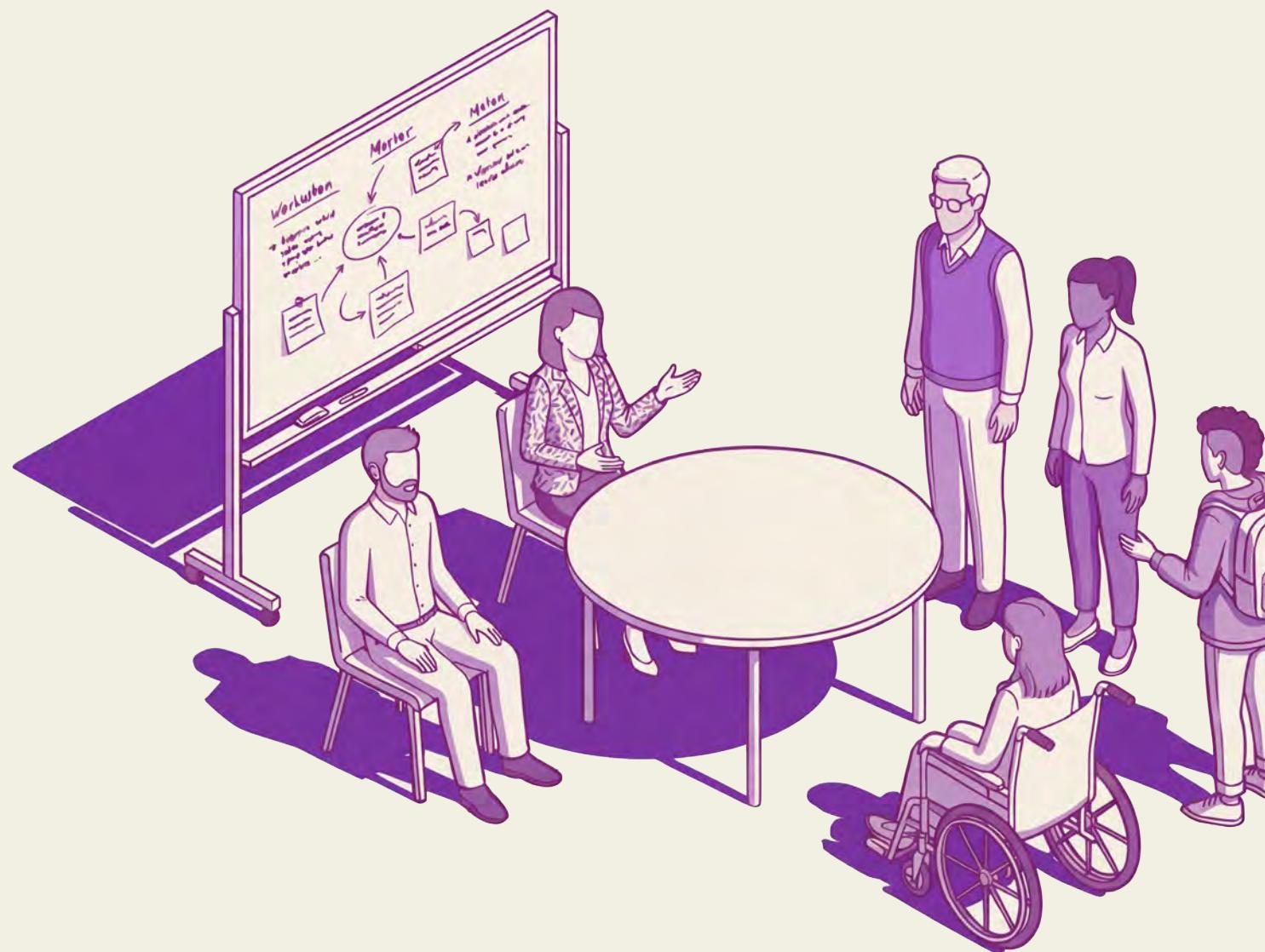


## Participatie beperkt zich tot informeren

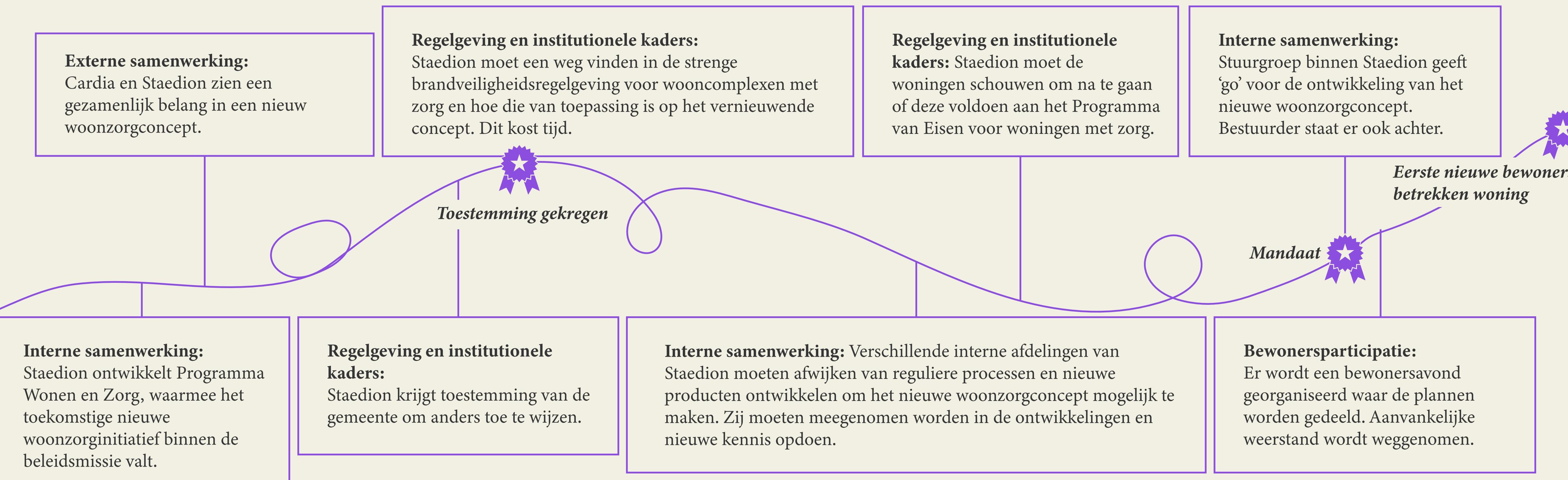
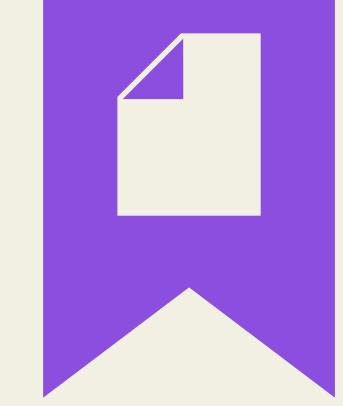
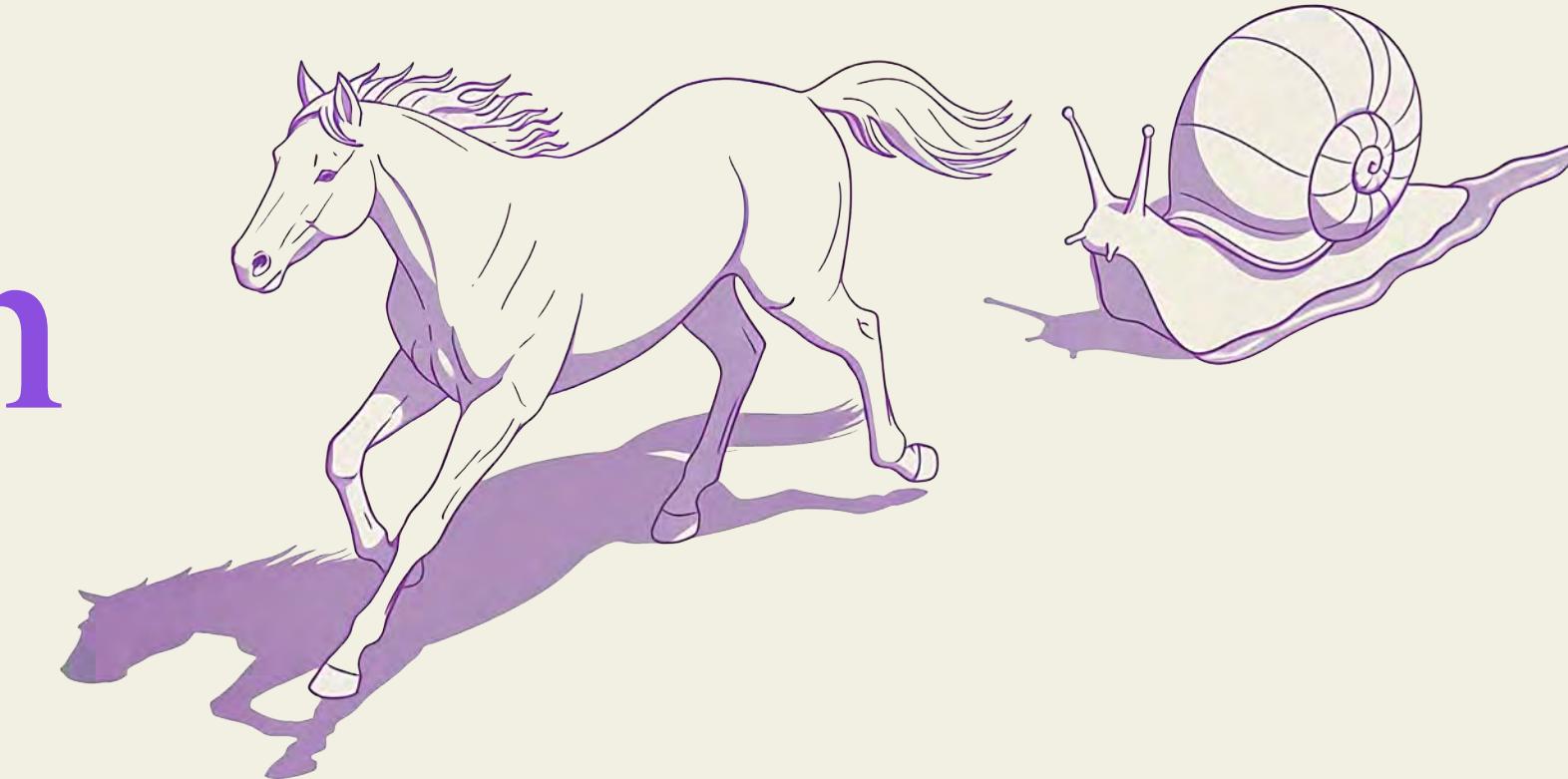
De huidige bewoners van het seniorencomplex zijn betrokken bij de ontwikkelingen door middel van een bewonersavond. Er was aanvankelijk veel weerstand tegen de komst van bewoners met een zware zorgvraag. Sommige huidige bewoners waren bang dat hun wooncomplex in een verpleeghuis zou veranderen. Betrokken professionals erkennen dat die weerstand mogelijk voorkomen had kunnen worden als bewoners eerder bij het proces betrokken waren. Door de toelichting van de uitgangspunten van het nieuwe woonzorgconcept, namen de zorgen van bewoners af.

## Participatie leidde tot een klankbordgroep

Voor de bewonersavond was er nog geen formele vertegenwoordiging van de bewoners van het seniorencomplex, zoals een bewonerscommissie. Tijdens de bewonersavond ontstond een klankbordgroep, die gedurende de realisatie van het concept actief wordt geraadpleegd. Zo resulteerde de bewonersavond in het ontstaan van een groepje betrokken bewoners, die ook bij andere kwesties geraadpleegd kunnen worden.



# Cruciale momenten



# Lessen en reflectievragen



## Les 1: Tijdelijke vertraging is soms nodig om tot duurzame verandering te komen

Sneller is niet altijd beter. Zo kan je voor de keuze staan tussen een snelle, ad hoc aanpassing, of voor een ingewikkeldere maar structurele verandering. Ook kan meer mensen erbij betrekken eerst vertragen, maar omdat je meer draagvlak creëert uiteindelijk versnellend werken. Denk aan het betrekken van bewoners of meerdere afdelingen van de gemeente.

Reflectie uit CoP: ‘Het gaat niet om versnelling op zich, maar om verbetering, bijvoorbeeld door ontkoking van wonen en zorg.’

Reflectievraag: In jullie initiatief, waar is vertragen nuttig en waar kun je versnellen?

## Les 2: Kijk samen hoe je regelgeving kunt benutten en aanpassen

Elk vernieuwende initiatief krijgt te maken met niet-passende regels. Het kost tijd daarin je weg te vinden. Hoe leg je bijvoorbeeld een regel rond brandveiligheid uit die is gebaseerd op intramurale zorg, terwijl je nu te maken hebt met langdurige zorg thuis? Woningcorporaties hebben weer andere regels waar ze zich aan moeten houden dan zorgorganisaties en de regels spreken elkaar soms tegen. Maar anders dan hoe het soms ervaren wordt, bieden regels ook kansen. Bijvoorbeeld regelgeving die het mogelijk maakt om te experimenteren. En als een systeem niet (meer) past, onderzoek dan samen hoe je het kunt aanpassen.

Reflectie uit CoP: ‘We moeten terug naar de bedoeling van regels, en het gesprek daarover ook op bestuurlijk niveau voeren.’

Reflectievraag: In jullie initiatief, hoe bieden regels al ruimte om het anders te doen en tegen welke regels kun je (verantwoord) rebelleren?

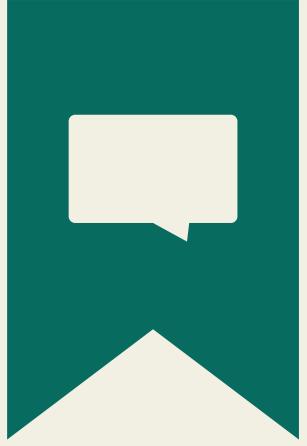
## Les 3: Met het gezamenlijke doel voor ogen, mag het best een beetje schuren

Samenwerkingspartners willen allemaal dat het initiatief slaagt. Tegelijkertijd zijn er ook verschillen in visie en belang. De mate waarin verantwoording afleggen belangrijk is, verschilt bijvoorbeeld per organisatie. Ook hebben verschillende organisaties, en daarbinnen afdelingen, vaak andere manieren van communiceren. Bijvoorbeeld direct of juist voorzichtig. Het is in het begin een beetje een ‘eierdans’, zegt een van de betrokkenen. De fase van aftasten is belangrijk, maar kan versneld worden wanneer betrokkenen elkaar regelmatig en in verschillende contexten treffen, soms ook in een meer informele omgeving. Met het gezamenlijke doel voor ogen, is het dan makkelijker om ook wat directer naar elkaar te zijn, zonder dat dit de verhoudingen schaadt.

Reflectie uit CoP: ‘Het is belangrijk om van die eierdans ook tot een tango te komen.’

Reflectievraag: In jullie initiatief, welke formele en informele momenten kunnen bijdragen aan een soepel verloop van de samenwerking en hoe?

# Lessen en reflectievragen



## Les 4: Maak explicet wat het vroegtijdig betrekken van bewoners voor jouw initiatief betekent

Betrokkenen bij de gevolgde initiatieven benadrukken unaniem het belang van het betrekken van bewoners bij de ontwikkelingen. Toch rijst de vraag of bewoners soms te laat worden betrokken. Zo gaf een betrokken bij het nieuwe woonzorgconcept van Staedion en Cardia aan dat de plannen tijdens een bewonersavond aanvankelijk op veel weerstand stuitten – een signaal dat participatie mogelijk te laat in het proces plaatsvond. Hoewel iedereen het erover eens is dat bewoners vroegtijdig moeten worden betrokken, is het van belang om explicet te maken wat dit voor jouw initiatief betekent, , en om het dan ook daadwerkelijk te doen.

Reflectie uit CoP: ‘Informeren van bewoners staat lager op de participatieladder, maar het is in ieder geval beter dan niet informeren, wat helaas ook nog voorkomt.’

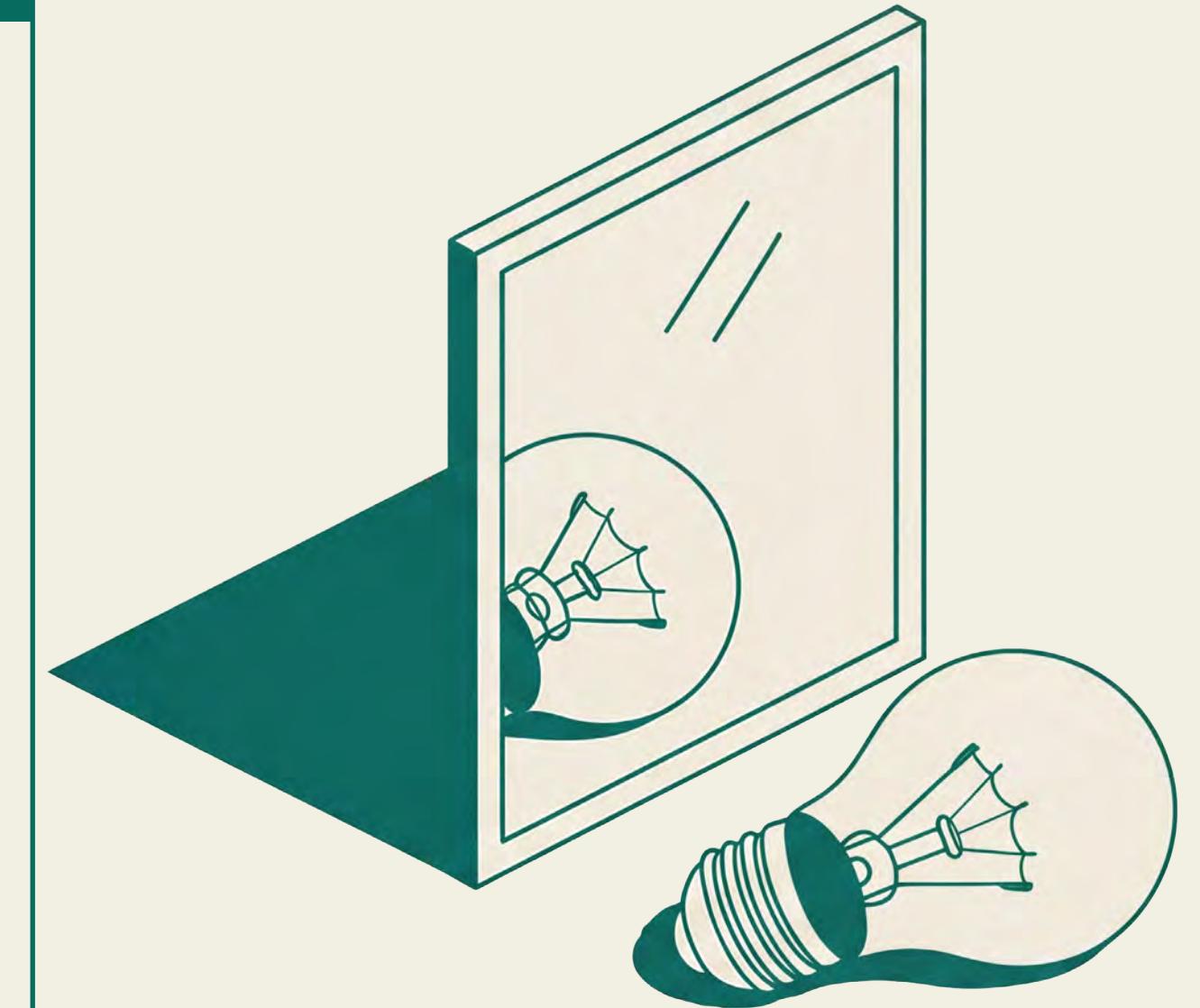
Reflectievraag: In jullie initiatief, wat betekent het vroegtijdig betrekken van bewoners?

## Les 5: Organiseer een leeromgeving rondom je initiatief

Het onderzoeksproject toont de meerwaarde aan van een Community of Practice, waarin deelnemers uit verschillende domeinen kennis en ervaringen uitwisselden. Zo leerden zij van gedeelde uitdagingen en elkaar aanpak. Een betrokken bij het nieuwe woonzorgconcept van Staedion en Cardia gaf aan dat, hoewel Cardia eerder een vergelijkbaar project uitvoerde met een andere corporatie, er slechts in beperkte mate kennis werd gedeeld of van elkaar werd geleerd – wat een gemiste kans was. Zorg daarom voor een structurele leeromgeving rondom je initiatief, bijvoorbeeld door het opzetten van een Community of Practice. Belangrijk is ook dat de in het eigen initiatief opgedane lessen breder gedeeld worden met beleidsmakers op gemeentelijk, regionaal of landelijk niveau, zodat niet-passende regels daar kunnen worden aangekaart. Zo hoeven initiatiefnemers het wiel niet steeds opnieuw uit te vinden.

Reflectie uit CoP: “We nemen er niet altijd de tijd voor, maar het is belangrijk om elkaar tijdens dit soort bijeenkomsten te spreken, voorbij de waan van de dag.”

Reflectievraag: Hoe organiseren jullie een leeromgeving rondom je initiatief?



# Impressie Community of Practice



# Samenwerkingspartners

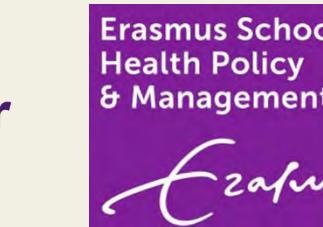


De volgende organisaties namen deel aan de Community of Practice:

DE HAAGSE  
HOOGESCHOOL



Den Haag



viomes

Meer weten over Versnelde Actie in Wonen en Zorg? Bekijk onze [website](#).



Dit project is gefinancierd vanuit de KIEM-regeling  
Maatschappelijk Verdienvermogen van [Regieorgaan SIA](#)  
en cofinanciering vanuit praktijkpartners.



Deze publicatie is vormgegeven door [New Designers](#),  
het studentenontwerpbureau van De Haagse  
Hogeschool.