



# Wonen en zorg hebben alles met elkaar te maken

Samenwerking tussen woningcorporaties en zorginstellingen is een actueel thema. Dat blijkt uit de respons op de uitnodiging om deel te nemen aan drie inspirerende, informele en actieve bijeenkomsten. Meer dan 100 directeuren, bestuurders, managers en toezichthouders zijn hiervoor op 3, 15 en 18 maart 2010 te gast bij Twynstra Gudde. In deze eenmalige publicatie een terugblik: voor de aanwezigen én voor andere geïnteresseerden.



## Hoofdconclusies: inzetten op aandacht, belangen, financiën en deskundigheid

De samenwerking tussen woningcorporaties en zorginstellingen wordt anno 2010 steeds zakelijker. Vrijblijvendheid en idealen als kenmerk en doel van samenwerking maken plaats voor toenemende eisen rond transparantie, verantwoording en maatschappelijke prestaties. De bijeenkomsten leren dat bewust aandacht besteden aan ieders belangen en het proces van samenwerking belangrijk is. Ook een focus op financiën ('eerst rekenen, dan tekenen'), expertise en taal zijn belangrijk om de samenwerking te verbeteren.

## Samenwerking steeds belangrijker

Onze vergrijzende samenleving kent steeds meer ouderen die kritischer worden en meer keuzes willen voor woon- en zorgvoorzieningen. Ook een toenemende 'vermaatschappelijking' van de zorg, een sterke stijging van het aantal mensen met dementie en meer aandacht voor kleinschaligheid in wijken en buurten maakt dat er steeds grotere uitdagingen voor woningcorporaties en zorginstellingen komen. Hiervoor is samenwerking tussen

deze partijen in toenemende mate noodzakelijk. Jan de Jeu, directeur van Twynstra Gudde, benoemde dat het daarbij om thematiek gaat waar wij, als we zelf iets ouder zijn, straks ook baat bij hebben. En constateerde hij dat 'wonen' en 'zorg' op dit moment niet mét elkaar, maar ook niet zónder elkaar kunnen. "Toch zullen partijen elkaar moeten leren vinden, de maatschappelijke uitdagingen zijn hiervoor te groot".

## Het kijkglas

Het nieuwe 'kijkglas voor samenwerking' was een vast onderdeel van elke bijeenkomst. Dit kijkglas komt ook terug in het boek 'Essenties voor samenwerking in wonen en zorg', dat de aanleiding vormde voor de bijeenkomsten. Een paar aanvullende inzichten kwamen ter sprake tijdens deze sessies:

- In de private sector mislukt 60 tot 70% van alle samenwerkingsverbanden, onder andere omdat de samenwerking vaak een te vrijblijvend karakter heeft. Om dat te verbeteren zou eerst een analyse van de belangen moeten plaatsvinden. Die belangen hoeven overigens niet altijd materieel te zijn.
- Gebleken is dat hoe logischer of voor-de-hand-liggender de collectieve belangen zijn, zoals bij 'wonen en zorg' goed denkbaar is, hoe slechter er gekeken wordt naar overige belangen. Dit is vaak oorzaak van het ontstaan van schijnsamenwerking.
- Maar liefst 85% van de keuzes met betrekking tot allianties en samenwerking is gebaseerd op de persoonlijke beweegredenen, drijfveren en belangen van bestuurders en managers. Het lijkt dus vrijwel onmogelijk om het persoonlijke 'belang' bij samenwerking te onderschatten.

## De samenwerking verbeteren

In de gezamenlijke bijeenkomsten en deelsessies deelden de gasten vele suggesties om de samenwerking tussen 'zorg' en 'woningbouw' te verbeteren.

Een bloemlezing van suggesties. **Focus:** besef dat de doelgroep/eindgebruiker 'divers' is en houd deze bij alle projecten voor ogen. Houd ook het gewenste eindresultaat scherp in beeld.

**Bewustzijn:** wees bewust van de cultuurverschillen tussen 'wonen' en 'zorg' en het samenwerkingsproces als zodanig. Samenwerken is een proces van het intrinsiek verplaatsen en verdiepen in de ander.

**Belangen:** acteer niet vanuit 'collectieve idealen', maar vanuit de belangen van partijen.

Zoek de belangen en wees daarover transparant. Dit draagt bij aan gelijkwaardigheid. Het is nodig om het onderliggende belang op tafel te leggen en dat van de ander helder krijgen. En door te vragen: "wat kom je halen?" en "wat kom je brengen?" in het samenwerkingsproces.

**Deskundigheid:** een gebrek aan deskundigheid bij beide partijen moet worden aangepakt om de samenwerking te verbeteren. Het is belangrijk om met de juiste mensen aan tafel te komen met voldoende intrinsieke drive voor het samenwerkingsproject.

**Financiën:** in plaats van al te lang aandacht besteden aan mooie plaatjes en idealen, is het gewenst om vrij snel in het proces inzicht te creëren in de



financiële wensen en mogelijkheden. Dat kan veel tijd en frustratie besparen.

**Overige suggesties:** job rotation kan helpen de wereld van de ander te leren kennen; blijf vooral bij de eigen kennis en kunde, zodat je samen de

problematiek kunt oplossen. En: beperk het aantal partijen in de samenwerking. Werk aan vertrouwen, durf ook het eigen belang los te laten, zorg voor goede visie, toon gemeenschappelijke urgentie, lef, leiderschap en ondernemerszin.

## Verschillen tussen toezichthouders, directeuren/ bestuurders en managers!

Terugkijkend op de drie bijeenkomsten, zien we een interessant verschil in beleving van woonzorgsamenwerking bij elk van de drie doelgroepen van de sessies. Toezichthouders hebben vaak het idee dat samenwerking vanuit de eigen organisatie helemaal niet zo lastig verloopt en lijken moeizame samenwerking veel minder te herkennen. Veel bestuurders daarentegen beschouwen complexe, ambigue en tijdrovende samenwerking ook als noodzakelijk onderdeel. Zij bezien dit meer vanuit een strategisch oogpunt en kans om in dit spel tot maximaal resultaat te komen. En managers geven vaak aan het liefst te werken aan heldere resultaten vanuit duidelijke kaders en afspraken.

## Toezichthouders benadrukken deskundigheid en belangen

De bespreking met toezichthouders van woningcorporaties en zorgaanbieders leerde dat zij het erover eens zijn dat deskundigheid over de andere sector geborgd moet zijn in de eigen Raad van Toezicht. En dat toezichthouders meer moeten doorvragen naar de belangen van samenwerking bij hun bestuurders: wat wordt gehaald en gebracht? De toezichthouders legden wij ook een vragenlijst voor: 25 gasten hebben deze ingevuld. Dit leidt tot de volgende nieuwe inzichten:

- 95% van de toezichthouders vindt dat woonzorgsamenwerking op de agenda van de Raad van Toezicht dient te staan.
- 2/3 van de toezichthouders van zorginstellingen en de helft van de toezichthouders van woningcorporaties is van mening dat een personele unie op het niveau van de Raad van Toezicht tussen woningcorporaties en zorginstellingen mogelijk moet zijn.
- 95% van de toezichthouders is van mening dat sectoroverschrijdende expertise geborgd moet zijn door aanwezigheid van 'zorgdeskundigheid' binnen het toezicht van woningcorporaties en vice versa.
- Eenzelfde percentage is van mening dat een eigen toezichtskader voor Raden van Toezicht benodigd is voor strategische samenwerking.

## Twynstra Gudde en woonzorgsamenwerking

U zult het ons niet kwalijk nemen als wij u kort meegeven hoe Twynstra Gudde u in voorkomende gevallen kan ondersteunen? Ons gedachtegoed wordt ontwikkeld binnen het professionele domein 'organiseren tussen organisaties', waarin adviseurs uit meerdere adviesgroepen kennis en ervaringen delen. Daarnaast beschikt Twynstra Gudde over integrale kennis van zorg en woningcorporaties. Met deze expertise kunnen wij het onder andere het volgende betekenen:

**Onafhankelijke proces- en projectleiding:** wij brengen partijen vanuit gelijkwaardigheid bij elkaar en begeleiden de samenwerking en de bijbehorende projecten.

**Verkennen en verdiepen van uw samenwerking:** het 'kijkglas' is één van de instrumenten waarmee we u kunnen helpen uw samenwerking te verkennen en verdiepen. Daarmee komt u tot betere keuzes omtrent partners, de inrichting en uitvoering van de samenwerking.

**Ondersteuning bij financiële en vastgoedkeuzes:** projectdefinities, haalbaarheid van zorg- en vastgoedexploitatie, ontwikkeling, beheer en exploitatie van maatschappelijk vastgoed, inclusief de relatie tot het strategisch vastgoed-, portfolio en/of beleggingsbeleid.

**'Boundary spanning':** wij kunnen helpen de grenzen van uw eigen organisatie én die van uw samenwerkingspartner te

verruimen, door inbreng van expertise en het vormgeven van 'dual denken en doen'. **Partnerkeuze en stakeholder management:** wij kunnen u helpen potentiële partners te vinden en op basis van bewust geformuleerde criteria te komen tot een selectie en de inrichting van de samenwerking. Ook helpen wij u het strategische management van uw belanghouders vorm te geven voor optimaal rendement.

**Versterken kennis en ervaring:** via in-company training, games, spelsimulaties en praktijkleer-netwerken waarin ook andere partijen deelnemen, verhogen wij de samenwerkingsvaardigheid van uw organisatie: tot en met de Raad van Commissarissen en Raad van Toezicht.

Neem voor meer informatie contact op met Edwin Kaats, partner (ekt@tg.nl of 06 53576862) of Gerben Uljee, partner (gul@tg.nl of 06 22541005).



## Speciale gasten

Bij de bijeenkomsten mochten wij een aantal speciale gasten verwelkomen: Aad Koster, directeur ActiZ, Erik Wilke, adjunct-directeur Aedes, Jacques Gerards, directeur Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in Zorginstellingen (NVTZ), Albert Kerssies, directeur Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties (VTW) en Daniëlle Harkes, manager Aedes-Actiz Kenniscentrum Wonen-Zorg. De heren Koster en Wilke namen op 3 maart 2010 de officiële eerste exemplaren van het boek van Hugo van den Beld en Dave van Zalk in ontvangst.

Vlnr. Hugo van den Beld, Erik Wilke, Aad Koster en Dave van Zalk



# Het boek: meer rendement uit samenwerking tussen huisvesters en zorgaanbieders

Woningcorporaties en zorgaanbieders kennen elkaar nog onvoldoende en spreken een andere taal. Dat moet nodig veranderen, aldus Dave van Zalk en Hugo van den Beld van Twynstra Gudde. "De vraag naar goede huisvesting voor ouderen en mensen met een beperking stijgt de komende jaren enorm. Dan is het niet alleen jammer, maar ook ernstig". Om partijen te helpen de kloof tussen beide werelden te overbruggen, hebben de adviseurs daarom een boek geschreven met als titel: "Essenties voor samenwerken in wonen en zorg; realiseer meer en beter woonzorgvastgoed". Naast alle feitelijke kennis komt ook het proces van 'samenwerken' ruimschoots aan bod: wat zijn motieven voor samenwerking, waarom gaat het vaak zo lastig? Maar ook: hoe kunnen partijen de onderlinge samenwerking verbeteren? Hiervoor worden meerdere instrumenten aangereikt. Het boek wordt geïllustreerd met diverse praktijkvoorbeelden en heeft een uitgebreide literatuurlijst en verwijzingen naar bronnen voor eigen verdieping op maat.

**Praktische gegevens:** 'Essenties voor samenwerking in wonen en zorg; realiseer meer en beter woonzorgvastgoed', H.K. van den Beld en D. van Zalk.  
Uitgever: Bohn Stafleu van Lochem,  
ISBN: 978 90 313 7629 2. Onder andere te bestellen via [www.managementboek.nl](http://www.managementboek.nl)



## De film 'Het boekje van Ellen'

De korte speelfilm 'Het boekje van Ellen' werd in elke bijeenkomst gedraaid. Wilt u de film nog een keer zien, met uw collega's of samenwerkingspartners? U kunt de film bestellen bij het Aedes-Actiz Kenniscentrum Wonen-Zorg, [www.kcwz.nl](http://www.kcwz.nl).

Wilt u op de hoogte blijven van onze expertise en ervaring? Gebruik daarvoor de volgende media of contactinformatie:

- [www.twynstragudde.nl/wonenzorg](http://www.twynstragudde.nl/wonenzorg)
- secretariaat Twynstra Gudde: [ctk@tg.nl](mailto:ctk@tg.nl), 033 4677674
- Postbus 907, 3800 AX Amersfoort