

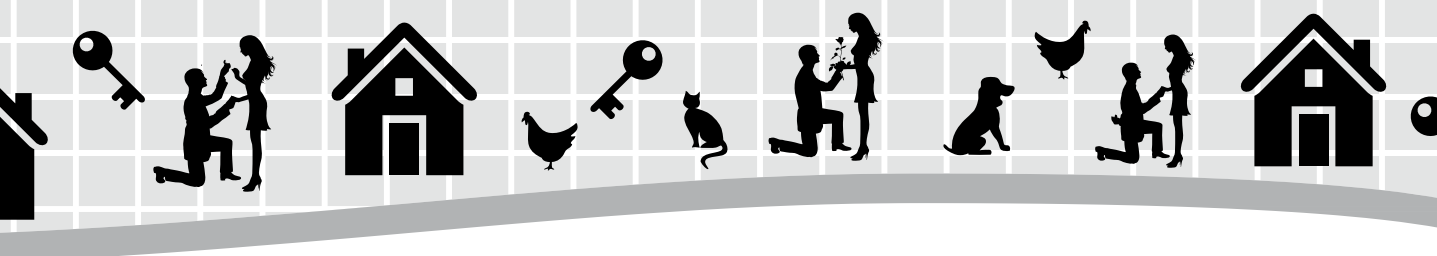


# Een spannend huwelijk

De verbintenis van gemeenten, woningcorporaties,  
zorgaanbieders met particuliere initiatieven kleinschalig wonen



Provincie Utrecht  
Aedes-Actiz Kenniscentrum Wonen-Zorg  
Ruimte voor zorg



## Een spannend huwelijk



Provincie Utrecht  
Aedes-Actiz Kenniscentrum Wonen-Zorg  
Ruimte voor zorg

Auteur: Henk Nouws  
Utrecht, december 2011



COLOFON

### **Opdrachtgevers**

Provincie Utrecht | [www.provincie-utrecht.nl](http://www.provincie-utrecht.nl)

Aedes-Actiz Kenniscentrum Wonen-Zorg | [www.kcwz.nl](http://www.kcwz.nl)

### **Auteur**

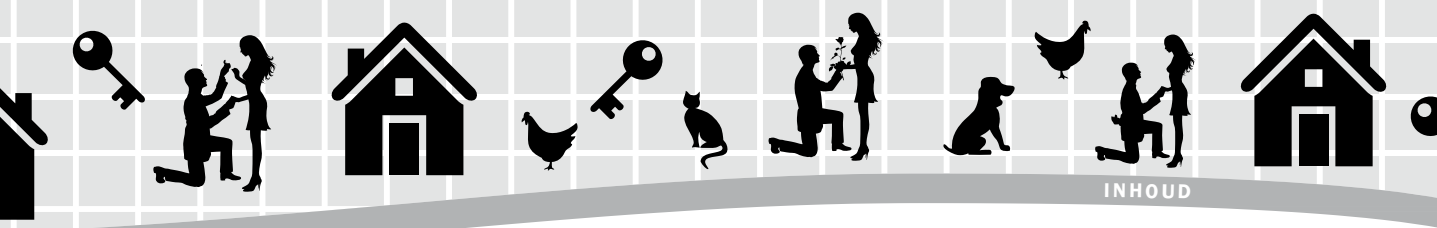
Henk Nouws | [www.ruimtevoorzorg.nl](http://www.ruimtevoorzorg.nl)

### **Lay-out**

Miks | Karin Huiberts | [www.grafischcreatief.eu](http://www.grafischcreatief.eu)

### **Fotografie**

Quintalle Nix, Gerard van Roon, Anita Kruids e.v.a.



# Inhoud

<b>Voorwoord</b> .....	V
Voorwoord .....	V
<b>Inleiding</b> .....	1
<b>1 Waaronder deze publicatie?</b> .....	1
<b>Achtergrond</b> .....	3
<b>2 Wat is een particulier initiatief?</b> .....	3
2.1 Definitie .....	3
2.2 Een gemêleerd gezelschap .....	4
2.3 Hoeveel particuliere wooninitiatieven zijn er? .....	7
<b>Intermezzo</b> .....	9
<b>3 Particulier initiatief in Nederland</b> .....	9
3.1 Hans van Putten, initiatiefnemer Thomashuizen en De Herbergier .....	9
3.2 Jos van der Lans, publicist en voormalig lid Eerste Kamer .....	11
3.3 Paul Frissen, voorzitter Nederlandse School Openbaar Bestuur .....	13
<b>Achtergrond</b> .....	17
<b>4 Een Spannend Huwelijk</b> .....	17
4.1 Twee geloven op een kussen ... ..	17
4.2 Maatschappelijk nut in lokaal perspectief.....	20
4.3 Leren van particulier initiatief .....	21
4.4 Waar draait dit huwelijk op uit? .....	22
<b>Praktijk</b> .....	23
<b>5 Drie maal tien wensen voor de uitzet</b> .....	23
5.1 Actielijst woningcorporaties .....	23
5.2 Actielijst gemeenten .....	24
5.3 Actielijst zorgaanbieders .....	25
<b>Intermezzo</b> .....	27
<b>6 Horoscoop</b> .....	27
6.1 Ram - Particuliere initiatiefnemer .....	27
6.2 Weegschaal - Gemeente .....	28
6.3 Steenbok - Woningcorporatie.....	28
6.4 Tweelingen - Zorgaanbieder .....	29





## INHOUD

<b>Casus</b> .....	31
<b>7 Een eigen huis: Plus Wonen te Leusden</b> .....	31
7.1 Stichting Plus Wonen .....	31
7.2 Centraalzorg, de zorgverlener van Plus Wonen .....	33
7.3 Gemeente Leusden .....	35
7.4 Woningstichting Leusden .....	37
<b>Praktijk</b> .....	41
<b>8 Bruidstranen en aanbevelingen</b> .....	41
8.1 Bruidstranen voor gemeenten .....	41
8.2 Bruidstranen voor woningcorporaties .....	43
8.3 Bruidstranen voor zorgaanbieders .....	47
<b>Bijlage</b> .....	51
<b>9 Verdere informatie</b> .....	51



## Voorwoord

Particuliere initiatieven in de zorg zijn een groeiend verschijnsel. Een belangrijk verschijnsel ook, want ze zorgen voor meer variatie in het aanbod.

Gemeenten en reguliere aanbieders van wonen, welzijn en zorg staan open voor afstemming en samenwerking en zijn soms zelf actief op zoek naar particuliere initiatiefnemers. Zij willen graag aansluiten op wensen van burgers en samen met hen zorgen voor een passend woonzorgaanbod. Uit ervaringen van de reeds gerealiseerde of vergevorderde initiatieven blijkt dat de afstemming en samenwerking tussen deze partners niet altijd makkelijk is, maar wel spannend en veelbelovend.

Met het oog hierop hebben het programma Wel Thuis! van de provincie Utrecht en het Aedes-Actiz Kenniscentrum Wonen-Zorg het initiatief genomen tot het maken van een handreiking. Samen hebben wij opdracht gegeven aan Ruimte voor zorg om deze handreiking te schrijven, en dit is “Een spannend huwelijk” geworden.

Het doel van het boekje is gemeenten, corporaties en zorgorganisaties handvatten te bieden hoe zij kunnen inspelen op particuliere initiatieven en dergelijke initiatieven kunnen ondersteunen, faciliteren en stimuleren.

De handreiking kon alleen mogelijk gemaakt worden door de inzet van een ieder die deel heeft genomen aan de expertgroep en interviews. Hierdoor werden belangrijke kennis en ervaringen uitgewisseld, die verwerkt zijn in deze handreiking.

Wij wensen u veel plezier met het lezen van de handreiking en succes in het “spannende huwelijk” met particuliere ondernemers kleinschalig wonen!

*Daniëlle Harkes*

Daniëlle Harkes  
Manager Aedes-Actiz Kenniscentrum Wonen-Zorg

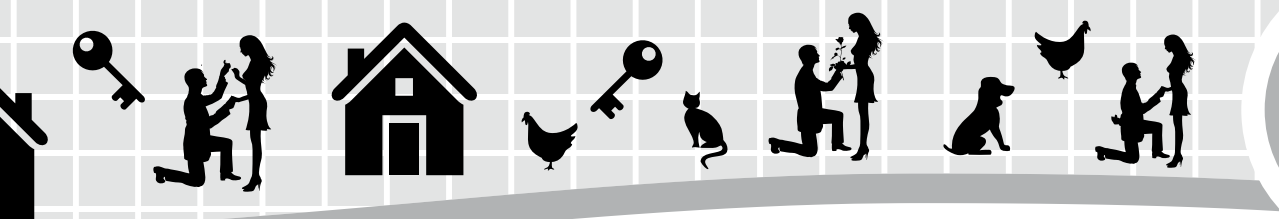
*Mariëtte Pennarts*

Mariëtte Pennarts  
Gedeputeerde Cultuur en Jeugdzorg  
Provincie Utrecht



MORIAHOEVE WOUDBERG





## Waarom deze publicatie

### 1 Particulier initiatief en regulier aanbod

Particuliere initiatieven in de zorg zijn een groeiend verschijnsel in het landschap van wonen en zorg. Particuliere initiatieven lijken zich nergens wat van aan te trekken. Voor de één een plaag, voor de ander een zegen.

Laten we – met enig gevoel voor drama – eens kijken hoe we er samen voor staan.

Zij - particuliere initiatieven - kiezen hun eigen weg. Ze lopen als olifanten door de porseleinkast van de gevestigde instituties. Zelfverzekerd strooien ze zout in de wonde: “jullie luisteren niet naar de klant”, “jullie kosten zijn te hoog”, “weg met die overhead.”

Wij - reguliere aanbieders, woningcorporaties, gemeenten, zorgaanbieders – voelen ons diep in ons hart aangesproken. Steeds vaker gaan we met deze initiatieven in zee, aangetrokken door visie en ondernemerschap. Verschillen worden overbrugd, allianties gesmeed, bruidschatten uitgewisseld, *et voilà*, een nieuw huwelijk is een feit. Geen eenvoudig huwelijk, maar wel met de belofte van een gouden toekomst: een spannend huwelijk dus!

### Doel van deze publicatie

Deze publicatie is bedoeld om woningcorporaties, zorgaanbieders en gemeenten te informeren over particuliere initiatieven en tips te

geven hoe daar vruchtbaar mee samen te werken. Het is goed de werelden van particulier initiatief en regulier aanbod bij elkaar te brengen. Wat is deze publicatie niet? Het is geen instrument voor de particuliere initiatiefnemers zelf; wel een boekje dat zij achter kunnen laten bij hun relaties<sup>1</sup>.

### Leeswijzer

Wat komt in dit boekje allemaal voorbij? We buigen ons over de vraag wat een particulier initiatief is. We presenteren een boeiende casus. We laten drie landelijk bekende denkers aan het woord. Het boekje bevat voorts een horoscoop voor de huwelijkspartners in spe. En er zijn vele praktische aanbevelingen en checklists voor een vruchtbaar huwelijk.

### “Disclaimer”

Deze publicatie is tot stand gekomen op initiatief van Provincie Utrecht en het Aedes-Actiz Kenniscentrum Wonen-Zorg. Velen hebben meegelezen en ideeën aangedragen. De tekst bevat tal van ideeën, tips, adviezen, suggesties, analyses die tot doel hebben lezers te prikkelen om over het thema na te denken, en die niet per se de mening van de provincie of het kenniscentrum vertegenwoordigen.

1 Tip: tegelijk met deze publicatie hebben provincie Gelderland en Utrecht de toolkit voor particuliere initiatiefnemers “Levenswerk!?” uitgebracht. Zie de literatuurlijst aan het einde van deze publicatie.





INLEIDING



ONS HUIS KOCKENGEN





## Wat is een particulier initiatief?

We zullen het “particulier initiatief” in dit hoofdstuk nader verkennen. Opgemerkt zij dat deze publicatie zich toespitst op particuliere wooninitiatieven, dat zijn projecten waar mensen wonen én zorg krijgen.

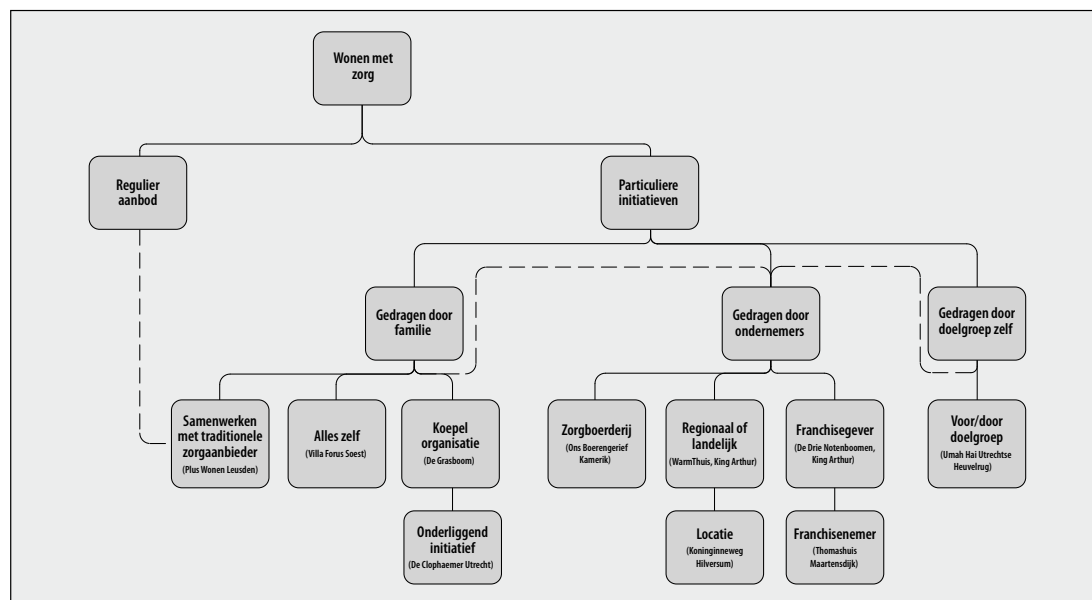
### 2.1 Definitie

Het particuliere initiatief in de zorg is zeer veelzijdig en moeilijk onder één noemer te brengen. Onze definitie luidt: *een particulier initiatief in de zorg is een initiatief dat voor een belangrijk deel buiten de reguliere kaders van de verzorgingsstaat opereert.*

Het reguliere (traditionele, institutionele) aanbod opereert overwegend tot geheel bin-

nen de instituties van de verzorgingsstaat: AWBZ, Wmo, Zorgverzekeringswet, BBSH<sup>2</sup>, etc. Dit geldt minder voor het particuliere initiatief.

De grens tussen particulier initiatief en regulier aanbod is niet scherp te trekken; het is een kwestie van accenten. Het reguliere aanbod experimenteert bijvoorbeeld volop. En het particuliere aanbod maakt evengoed gebruik van publieke geldstromen.



2 Zie bijlage voor een korte verklaring van enkele begrippen.



ACHTERGROND

Het huidige reguliere aanbod is ooit voortgekomen uit het particuliere initiatief. Idealistische, charitatieve motieven liggen ten grondslag aan ons bestel. De afgelopen halve eeuw is dit aanbod opgenomen in de verzorgingsstaat, het is wettelijk gereguleerd en de werkvloer is geprofessionaliseerd. Nog niet zo lang geleden werden reguliere aanbieders geleid door besturen met een lokale, maatschappelijke basis. Het particuliere initiatief van vroeger is geleidelijk geëvolueerd tot de brede en vaak omvangrijke organisaties die wij nu kennen.

## 2.2 Een gemêleerd gezelschap

Hoe zien particuliere initiatieven er uit? Wat voor mensen zijn de initiatiefnemers? En wat voor projecten realiseren zij? Het schema op de vorige bladzijde probeert het rijk geschaakte beeld inzichtelijk te maken, zonder de pretentie te hebben compleet te zijn.

### Gedragen door familie

Eén van de drie takken in de figuur betreft de ouderinitiatieven: “Gedragen door familie.” Dit zijn projecten die zijn opgestart door – meestal – de ouders van kinderen met een beperking. Het initiatief ligt niet bij een organisatie met een WTZi toelating (zie bijlage voor verklaring van afkortingen). Binnen deze groep particuliere initiatieven vinden we veel projecten voor mensen met een verstandelijke of psychiatrische beperking.

Kenmerkend voor ouderinitiatieven is de

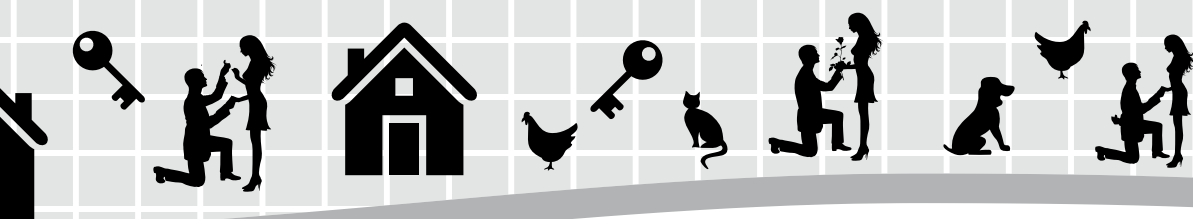
sterke eigen regie van de ouders. Meestal zijn het kleine, lokale projecten, waar de cliënten een woongroep vormen. De zorg wordt meestal betaald door middel van het Persoonsgebonden budget. Omdat dit PGB alleen de zorgkosten dekt, betalen de bewoners de kosten van het wonen en de huishouding uit eigen zak.

Deze groep particuliere initiatieven zijn in de figuur weer onderverdeeld:

- 1 Samenwerken met traditionele zorgaanbieders: veel ouderinitiatieven kopen hun zorg in bij de reguliere zorgaanbieders. Het ouderinitiatief heeft een eigen rechtspersoon, een eigen bestuur, en een contract met een reguliere zorgaanbieder. Deze reguliere zorgaanbieder is werkgever van het team, dat de zorg verleent.
- 2 Alles zelf: dit zijn initiatiefnemers die zelf de zorg regelen, dus zelf werkgever zijn. Deze oplossing zien we veel minder frequent, omdat het voor een groep ouders lastig is om werkgever te zijn.
- 3 Koepelorganisatie: er zijn koepels ontstaan die nieuwe initiatiefnemers helpen met het opstarten van een project. Deze koepels leveren kennis en ondersteuning.

### Gedragen door ondernemers

Een tweede groep particuliere initiatieven zijn de private initiatieven, de zorgondernemers: “Gedragen door ondernemers.” Hier zijn de initiatiefnemers veel nadrukkelijker bedrijfsmatig bezig met het opzetten van de nieuwe



<p><b>Doelgroep</b></p>	<p>De doelgroep van het particuliere initiatief laat zich niet in hokjes plaatsen. De kleinere particuliere projecten zijn vaak bedoeld voor jonge mensen met een lichamelijke of verstandelijke beperking die het huis uit gaan, en waarvan de ouders intens willen dat zij een goede toekomst tegemoet gaan. Ouders zoeken elkaar op, en onderzoeken vaak of het klikt tussen hen en de kinderen.</p> <p>Een omvangrijke doelgroep is mensen met dementie. Hiervoor zijn geen ouders meer die in de bres springen, en dit soort initiatieven wordt vaker door initiatiefrijke ondernemers gestart dan door ontevreden kinderen.</p>
<p><b>Wonen</b></p>	<p>Een gezamenlijk kenmerk van de initiatieven die het onderwerp zijn van deze publicatie, is dat de doelgroep er wóónt en in de eigen woning zorg krijgt. Hoe de woning er uit ziet is sterk afhankelijk van de visie van de initiatiefnemers, de financieringsruimte, enzovoorts.</p> <p>Een deel van de initiatieven werkt samen met een woningcorporatie. Dat kan onder de vleugels van de sociale huisvesting (veel ouderinitiatieven) maar kan ook als particuliere huur worden gezien (zoals De Herbergier).</p> <p>Een ander deel van de initiatieven is zelf naar de bank gegaan en heeft daar geld geleend voor de huisvesting. Ook kan er sprake zijn van een relatie met een vastgoedinvesteerder.</p>
<p><b>Bekostiging</b></p>	<p>De bekostiging van de particuliere initiatieven is divers. Er kan sprake zijn van een persoonsgebonden budget (PGB), van een intramurale plaats, van een “volledig pakket thuis” (VPT), of van thuiszorg. Dit kan aangevuld zijn met private middelen van de ouders. Ook kan dagbesteding via weer andere kanalen zijn ingekocht.</p>
<p><b>Zorg</b></p>	<p>De zorgverlening kan op velerlei manieren worden ingevuld. Bij de ondernemers is er vaak sprake van beheerdersechtparen. In het huidige stelsel levert dat kostenvoordelen op. Soms worden de beheerders ondersteund door een franchisegever (zoals Thomashuizen).</p> <p>Een ander veel voorkomende vorm zijn de ouderinitiatieven die hun zorg inkopen bij een reguliere zorgaanbieder. De ouders vormen een bestuur die een belangrijke stem behoudt in de zorg.</p> <p>Veel van dit soort initiatieven zijn lokale initiatieven, geworteld in de lokale gemeenschap. Een belangrijk voordeel is dat zij putten uit lokaal beschikbare hulpbronnen, mantelzorgers en vrijwilligers.</p>



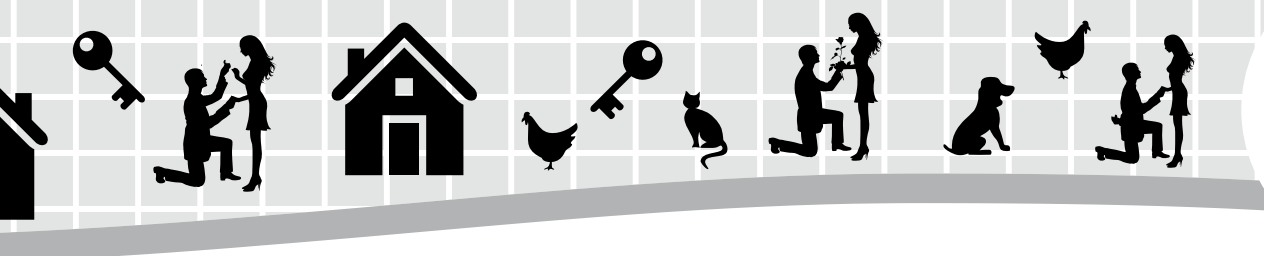
ACHTERGROND

<p><b>Ondernemerschap</b></p>	<p>Het ondernemerschap van initiatieven is even gevarieerd als uitgesproken. Aan de ene kant hebben we de initiatieven van ouders die niet goed thuis zijn in wet- en regelgeving. Zij steken vooral hun nek uit voor hun kind. Aan de andere kant hebben we de superondernemers als De Drie Notenboomen (zie interview met Hans van Putten) die de bestaande orde uitdagen en daarbij grote groepen professionals en cliënten aan zich weten te binden. Tussen deze twee uitersten in vinden we vele tussenvormen.</p> <p>Er zijn ouderinitiatieven die veel kennis in hun bestuur hebben – de casus Leusden is daar zo'n voorbeeld van. Er zijn zorgondernemers die een bloeiende zorgboerderij weten op te zetten en het daar bij houden. Er zijn ondernemers die beginnen met een op idealistische leest geschoeid kleinschalig project en van daaruit willen groeien, zoals WarmThuis. Er zijn ondernemers die een keten opzetten zoals de Martha Florahuizen.</p> <p>En daarmee zijn we er nog niet. Boeiend is dat enkele grote zorgaanbieders gestart zijn met een private tak, met franchiseachtige formules, met intensieve samenwerkingsverbanden.</p>
<p>Omvang</p>	<p>De meerderheid van de initiatieven is kleinschalig. Anderen zijn groot en landelijk. De Thomashuizen spannen op dit moment waarschijnlijk de kroon met 89 locaties (zomer 2011). De Herbergier heeft 20 projecten die draaien of in ontwikkeling zijn.</p>

zorgprojecten. Wat in de praktijk regelmatig gebeurt, is dat een initiatiefnemer die start vanwege zijn/haar kind of ouder, zich doorontwikkelt tot een zorgondernemer. Dit is weergegeven in de figuur door een stippellijn. Andere initiatiefnemers hebben een achtergrond in de zorg en starten vanuit een ambitie om betere zorg te realiseren. In meer of mindere mate liggen ook zakelijke motieven ten grondslag aan deze ondernemingen. Binnen deze groep particuliere initiatieven vinden we veel zorgboerderijen en relatief vaak projecten die bedoeld zijn voor mensen met dementie.

Het gezelschap zorgondernemers is ook weer breed geschakeerd. In de figuur is de volgende onderverdeling gemaakt:

- 1 Zorgboerderij: dit zijn boerderijen (ook vaak villa's, pastorieën, etc.) die zijn omgevormd tot een woonzorgbedrijf. Soms starten de oorspronkelijke bewoners van de boerderij hier mee, soms zijn het ondernemers die voor dit doel een boerderij kopen.
- 2 Regionaal of landelijk: dit zijn ondernemers die verder gaan dan het oprichten van één project. Zij starten een keten van projecten. Vaak begint deze ondernemer met een



eerste initiatief, en verkent van daaruit de groeimogelijkheden.

- 3 Franchisegever: een variant op bovenstaande regionale of landelijke ondernemers. De franchise is een specifieke zakelijke vorm; franchisenemer en franchisegever zijn beiden zelfstandig ondernemer.

### **Gedragen door doelgroep zelf**

Een derde groep particuliere initiatieven zijn zelforganisaties: “Gedragen door doelgroep zelf.” De initiatiefnemers zijn zorgontvangers die zichzelf organiseren. Dit type projecten komt minder vaak voor. Je ziet het binnen de maatschappelijke opvang, de verslavingszorg. Ook hier zijn initiatiefnemers te vinden die doorgroeien tot echte ondernemers, in de figuur weergegeven door een stippelijijn.

### **2.3 Hoeveel particuliere wooninitiatieven zijn er?**

In een recent onderzoek van HHM<sup>4</sup> wordt een schatting gemaakt van 413 wooninitiatieven. Als wij zelf tellen, komen we tot het volgende overzicht.

- |  |     |
|--|-----|
| 1. Thomashuizen <sup>5</sup>                               | 89  |
| 2. De Herbergier <sup>6</sup>                              | 20  |
| 3. Nevep <sup>7</sup>                                      | 55  |
| 4. Zorgboerderijen <sup>8</sup>                            | 770 |
| 5. Ouderinitiatieven <sup>9</sup>                          | 214 |
| 6. Particuliere kleinschalige projecten dementie: onbekend |     |

Al met al is de kans groot dat een gemeente één of meerdere particuliere wooninitiatieven telt. En dit aantal is groeiende. Alle redenen om hier serieus naar te kijken.

4 HHM: Particuliere wooninitiatieven. Een inventarisatie van kenmerken, wijze van organiseren en financieren. Enschede, 2011.

5 [www.thomashuizen.nl](http://www.thomashuizen.nl)

6 Mondelinge informatie

7 [www.nevep.nl](http://www.nevep.nl)

8 [www.zorgboeren.nl](http://www.zorgboeren.nl), het grootste deel hiervan biedt geen wonen aan

9 [www.woonzelf.nl](http://www.woonzelf.nl)





DE WIJDE MANTEL DE GLIND



THOMASHUIS VARIK



IN DE LUWTE ERMELO



## Particulier initiatief in Nederland

**We laten in dit hoofdstuk drie doeners / denkers aan het woord over het verschijnsel “particulier initiatief in de zorg.”**

De Nederlandse verzorgingsstaat voorziet in wonen en zorg voor iedereen. Het verschijnsel “particulier initiatief” komt deels voort uit ontevredenheid met dit maatschappelijke aanbod. Hoe valt dit te verklaren? Hebben burgers te hoge verwachtingen? Schiet het reguliere aanbod te kort? En waar moet het naar toe in de toekomst met het particulier initiatief én de reguliere zorg?

Deze vragen hebben we voorgelegd aan drie denkers, die ieder een eigen kijk hebben op het vraagstuk maar ook veel gezichtspunten delen: een man van de praktijk (Hans van Putten, initiatiefnemer Thomashuizen en De Herbergier), een man van de politiek (Jos van der Lans, voormalig lid Eerste Kamer voor GroenLinks) en een man van het openbaar bestuur (Paul Frissen, hoogleraar Bestuurskunde en bestuursvoorzitter van de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur).

### 3.1 Hans van Putten

*Interview met Hans van Putten, initiatiefnemer en eigenaar van De Drie Notenboomen, franchisegever van onder meer de Thomashuizen en De Herbergier*

#### Over de toename van het aantal particuliere initiatieven

Het aantal particuliere initiatieven in de zorg groeit omdat instellingen niet bij machte zijn om in te spelen op wat mensen willen hebben.

Je moet particulier en privaat initiatief uit elkaar houden. Particuliere initiatieven groeien uit frustratie, niet omdat ze zo graag willen ondernemen. Heel veel ouders vinden een oplossing voor hun kind in hun eigen initiatief, maar blijven in die frustratie hangen en zijn niet altijd in staat om te bedenken hoe ze er continuïteit aan geven. Want hoe levensvatbaar is dat ouderinitiatief eigenlijk op de heel lange

termijn? Stel dat ik er als ouder niet meer ben, hoe gaat het dan? Stel dat mijn kind daar toch





INTERMEZZO

niet past? Om deze continuïteit te borgen zie je ze uiteindelijk weer bij de instituties terecht komen waar ze vroeger zo tegen waren.

### **Over private initiatieven**

Bij private initiatieven zie je andere dingen gebeuren: ambitie, lef, een grotere markt. Het private initiatief is niet vanuit frustratie, maar vanuit durf en kennis van zaken. Bijvoorbeeld mensen uit de thuiszorg die denken: ik ga het zelf doen. Private initiatieven hebben een bepaalde schaal nodig om te kunnen overleven. Je hebt goede en minder goede ondernemers. Private initiatieven werken bedrijfsmatig en zoeken continuïteit. Private initiatieven gaan doorgroeien. De Thomashuizen en De Herbergier zijn een privaat initiatief. Wij zijn een bedrijf met investeringsmacht. Wij hadden nooit zo snel kunnen groeien als we een particulier initiatief waren geweest.

### **Over de cultuur van beheersing en afspraken maken**

Er is [in de institutionele zorg] een cultuur van beheersing en van afspraken maken. In de zorg is het niemands schuld. Iedereen verschuilt zich achter het systeem. Als men met elkaar een afspraak heeft gemaakt, en het is mislukt, dan is de reactie “we kunnen er niks aan doen.” Je hebt hier een soort collectieve afspraak van “we laten elkaar niet vallen”; en “we modderen maar door.” Het is allemaal een beetje pappen en nathouden. Dat is denk ik de grootste ziekte van de sector.

We verdelen met z'n allen de schaarste, alleen, we zijn zo druk aan het verdelen dat je daarmee ook de schaarste gaat creëren. Op een gegeven moment zijn 25 mensen bezig om twee plekken te vinden. Het gedoe over die plekken kost meer voor de totale samenleving dan het fysiek onderbrengen van die twee mensen bij een initiatief.

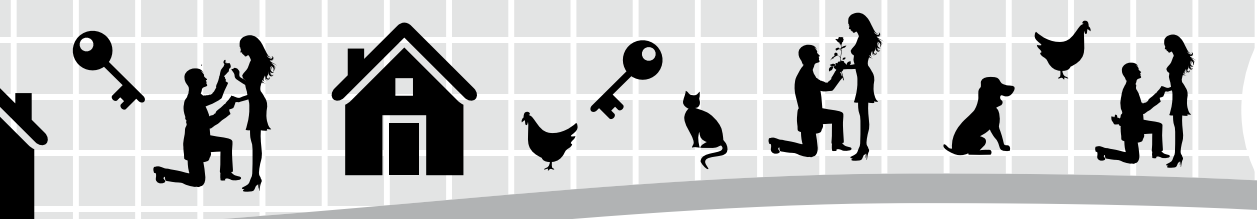
### **Over (niet) luisteren naar wat de klant wil**

Als het systeem niet naar de klant luistert, houdt het op te bestaan. Dit zie je ook in de afspraken om tot samenwerking en zorgketens te komen. Ze vergeten in de samenwerking één ding, en dat is de patiënt. Misschien moeten we veel minder afspraken gaan maken met elkaar, maar betere zorg gaan leveren. De basisfout is niet het gebrek aan samenwerken, maar het niet leveren wat mensen willen hebben.

Klanten zullen de komende jaren een grotere stem krijgen in de verantwoording van de geleverde zorg: “heb ik de zorg gekregen waarvoor betaald is?”. Instellingen hebben geen idee hoe dat moet. Wij sturen elke maand een verantwoording over wat er de afgelopen maanden is uitgegeven. Dat kunnen we. We maken van te voren offertes. Dat doen we naar functie en hoeveelheid.

### **Over bureaucratie**

De huidige controledrift [in de sector] is gebaseerd op financiële achterdocht. De organisaties zijn zo groot, dat zorgkantoor en overheid ze niet vertrouwen.



Op het moment dat je een organisatie schoon en transparant maakt, en ziet waar het geld naar toe gaat, dan krijg je een heel andere relatie met elkaar. Bij ons komt het geld binnen bij de zorgondernemers en die betalen ons 4%. Dus 96% van het geld komt bij de ondernemers terecht. Dat is heel anders dan bij een instelling, waar soms 40% bij de organisatie achterblijft. Op het moment dat je organisatie schoon is en transparant, heb je ook een heel andere relatie met je financiers.

Je moet beginnen bij het scheiden van wonen en zorg, en de behandelcomponent er af halen. Als je de behandelcomponent er uit haalt, haal je er ook een hoop bureaucratie uit.

Tegelijkertijd moet je de zorgmensen die je hebt beter kwalificeren, beter opleiden, beter betalen. Dan doe je twee dingen in een klap: je bent van een stuk overhead af, en de mensen die het echt moeten doen worden belangrijker.

Elke organisatie, elk verpleeghuis kan 10 – 15% goedkoper werken. Waarom doen we het dan niet? Dat komt omdat iedereen die zijn organisatie wil veranderen, vastloopt in bureaucratie en verworven rechten. Zolang je dit systeem zo blijft beschermen, is alles zinloos. Het is durven loslaten.

### Over de toekomst

Particulier en privaat initiatief worden gemeengoed in het maatschappelijke aanbod. Private initiatieven kunnen een goed voorbeeld zijn voor de institutionele aanbieders. Misschien moet je de hele stichtingsopbouw en de maat-

schappelijke verankering een keertje loslaten. Maar ook de maatschappelijke bescherming die er voor maatschappelijke organisaties is zou moeten stoppen: als je het niet goed doet, ga je failliet, punt.

Het particuliere initiatief zou een nuttig signaal kunnen zijn voor organisaties. Die particuliere initiatieven geven aan dat we er een bende van maken. Sector, wat kan je leren van die kleine initiatieven? Hoe komt het dat die kleine organisaties toch kunnen functioneren?

Het alternatief voor de huidige situatie gaat vanzelf komen. Als bedrijf kom ik niet in opstand tegen institutionele belangen. Ouders komen in opstand, ik niet.

### 3.2 Jos van der Lans

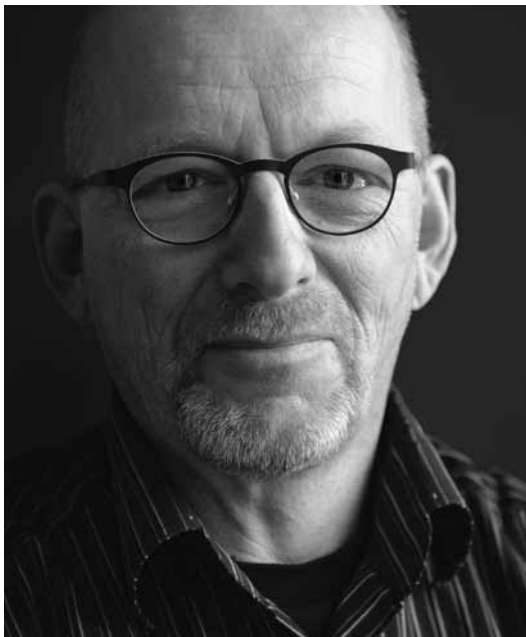
*Interview met Jos van der Lans, publicist en voormalig lid van de GroenLinks-fractie in de Eerste Kamer*

#### De oorzaak voor de toename van het aantal particuliere initiatieven

De trend van het toenemende aantal particuliere initiatieven zie je al langer. Het is een ontsnappen aan het bestaande aanbod met de overtuiging dat die te onpersoonlijk, te groot-schalig, misschien wel te georganiseerd is waardoor essentiële waarden – sympathie, nabijheid, vertrouwen, bekende gezichten – op de achtergrond raken. Het zijn kennelijk aspecten waar het traditionele institutionele aanbod niet goed meer in is omdat het te groot is geworden, te veel geregeerd door organisatorische



INTERMEZZO



wetmatigheden, planning, control, verantwoording, regels.

De verzorgingsstaat is ooit vanuit het particuliere initiatief begonnen, lokale initiatieven die midden vorige eeuw opgetild zijn naar het niveau van de staat. Men heeft de marktwerking geïntroduceerd om de kosten beter te regelen. Dat heeft geleid tot nog grotere instellingen, grotere marktpartijen, die heel erg economisch gingen denken.

Er komt nu een dimensie bij: economisch verkeren wij in een crisis. We realiseren ons dat die institutionele zorg niet alleen een aantal dingen niet levert, maar ook heel erg duur is. Een aantal van dit soort initiatieven – kijk naar Buurtzorg, kijk naar de Opvoedpoli - leveren

meer intrinsieke kwaliteit, dichterbij de waarden van de zorg, en zijn ook economisch een betere keuze. Grote instellingen slokken als instituut steeds meer geld op, een enorme investering in indirecte kosten.

### **Over de verzorgingsstaat**

Wij hebben een maatschappij waarin we elk risico willen uitbannen. Dat is een paradox van burgers. Aan de ene kant willen ze dat alles goed geregeld is. Aan de andere kant willen ze het wel op basis van hun eigen regie, maar zonder daar de aansprakelijkheid voor te dragen.

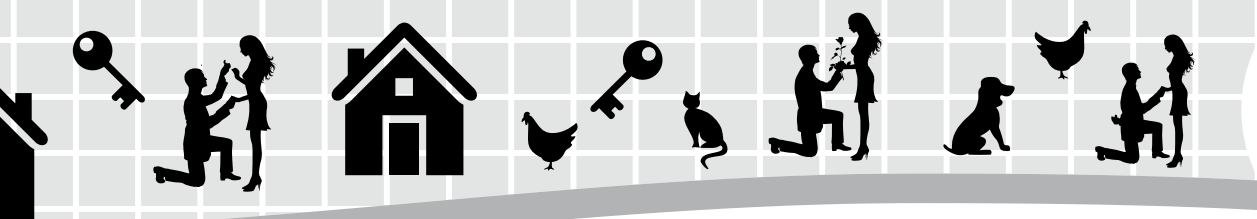
We gaan naar een nieuwe fase in de verzorgingsstaat waar je een mengvorm krijgt tussen professionele deskundigheid – mensen die je kunnen helpen – en eigen verantwoordelijkheid en mogelijkheden van innovatieve groepen burgers die het zelf willen realiseren. Dat vraagt om andere instituties, andere bestuursstijlen, een andere manier van met elkaar omgaan.

### **Over loslaten en risico's nemen**

We moeten toe naar een cultuur van loslaten en een cultuur van risico's durven nemen.

Bij de wijkaanpak zie je dat gemeenten processen willen sturen. Ze willen dat initiatieven eerst duidelijk hebben gemaakt wat de missie en de doelstellingen zijn en aan wie je het kan aanbesteden. De behoeftes en gedachten van de mensen in de wijk moeten eerst in het stramien van die gemeente passen willen ze in het beleid een plek krijgen.





Maar tegelijkertijd gebeurt er van alles in die wijk. Je moet daarom veel meer het vermogen hebben om je eigen kaders los te laten, om contact en voeling te krijgen met de krachten in de wijk, en die te vergroten en te faciliteren. In dit soort wijken zou je bewonersorganisaties meer macht en mogelijkheden kunnen geven. Een buurthuis hoeft helemaal niet door een welzijnsorganisatie gerund te worden, dat kunnen bewoners zelf doen als ze goed ondersteund worden. Het kan mis gaan: ze krijgen ruzie of ze gaan failliet: so what. Het kan, het moet.

### **Over de rol van particuliere initiatieven voor de toekomst van de zorg**

Ik verwacht voor een gedeelte een verbrokkelijking van grote organisaties. Er moet een soort ontvlechting plaatsvinden. Als je het goed wil organiseren moet je macht en mogelijkheden dichter op de werkvloer leggen. De grootheid is dan niet meer nuttig.

Particuliere initiatieven zijn boeien waarin veel veranderingsprocessen plaatsvinden. Instituties kunnen zich vernieuwen als zij zich oriënteren op deze eilanden in hun omgeving waar mensen andere dingen bedenken. Dit betekent vitaliteit voor de verzorgingsstaat, een andere verhouding tussen wat professionele deskundigheid is en wat het eigen vermogen van burgers is.

Het is een symbiose. De waarden die in particuliere initiatieven tot uitdrukking komen, die zachte waarden, zijn cruciaal voor de klant.

Daarom zou de institutionele orde – die de neiging heeft tot economiseren - daar altijd een luisterend oor voor moeten hebben.

### **3.3 Paul Frissen**

*Interview met Paul Frissen, bestuursvoorzitter Nederlandse School voor Openbaar Bestuur en hoogleraar bestuurskunde Universiteit van Tilburg*

#### **Over de toename van het particuliere initiatief in de zorg**

Particulier initiatief is van alle tijden, zeker in een land als Nederland. Het lijkt zo te zijn dat er op dit moment meer van is, en dat het ook vaak een paar vergelijkbare karakteristieken heeft: men gaat tegen de bestaande orde in, men plaatst zich buiten de institutionele kaders, men heeft niet de neiging om meteen de subsidiekanalen te bewandelen, men zorgt voor alternatieve financieringsbronnen. In die gemeenschappelijke karakteristieken zit een deel van de verklaring waarom het initiatief zo bloeit. Het heeft iets te maken met het dichtslippen van de grote institutionele kaders met regelgeving, toezichtsystemen, verantwoordingsrelaties, planning- & controlcycli, subsidieprocedures enzovoorts die een enorm patroon van bureaucrativering met zich mee hebben gebracht. Dit is niet als een verwijt bedoeld, maar dit is een natuurlijke ontwikkeling die grote organisaties en stelsels doormaken.

Wat daar de afgelopen jaren is bijgekomen, is dat de controle- en verantwoordingsdrift



INTERMEZZO



vanuit het politieke systeem bijna geëxplodeerd is. Daar is weerstand tegen, op allerlei manieren. De initiatieven waar het hier over gaat en de daarbij betrokken mensen zijn vaak de enigen die deze weerstand echt in gedrag omzetten. Ze brengen als het ware weer een oud idee van engagement, maatschappelijke verantwoordelijkheid, empathie, solidariteit in, maar wel gekoppeld aan iets dat betrekkelijk nieuw is, namelijk allerlei vormen van ondernemerschap die daar bij horen.

Terwijl bestaande maatschappelijke organisaties zichzelf maatschappelijke ondernemingen noemen, zijn dit echte maatschappelijke ondernemingen. Ze starten altijd kleinschalig.

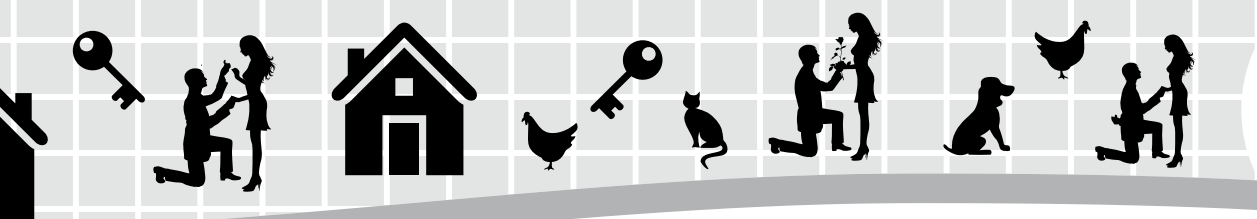
Opvallend vaak door mensen die uit de sector zelf voortkomen en daar waarschijnlijk de buik vol hebben van de systemen en de bureaucratie. Ze moeten wel denken “ik kan wel blijven zeuren en blijven roepen; ik ga het gewoon doen.” Op de een of andere manier proberen ze bij de leefwereld te blijven en zoveel mogelijk systeemachtige kenmerken buiten te houden. Ik vind dat heel interessant.

### **Over professionaliteit**

In deze particuliere initiatieven is iets bijzonders zichtbaar: wat vooral nodig is, is aandacht, compassie, zorg. Dat is niet hetzelfde als professionaliteit. Ze stellen zich niet antiprofessioneel op. Maar ze willen een ander soort aandacht en zorg organiseren. Als we de definities uit de literatuur nemen, dan is een professionele organisatie een organisatie waarbij het hoogste kwalificatieniveau op de werkvloer zit. Dat betekent ook dat de coördinatie en sturing van dat type organisaties wezenlijk anders is dan de meer bureaucratieachtige organisaties, waar op de werkvloer het laagste kwalificatieniveau rondloopt.

Het is begrijpelijk dat beroepsgroepen allemaal streven naar professionalisering, omdat professionalisering een aantal interessante voordelen biedt. Je stelt je eigen normen; vaak regel je zelf de toegang tot je eigen doelgroep. Gemiddeld genomen is een professional baas over zichzelf.

Nadeel is dat een professional altijd op zoek gaat naar vraagstukken, ingewikkeldheden en



kwesties die passen bij zijn professionaliteit. Een populaire definitie van een professional is: een oplossing op zoek naar een probleem.

Risico van dit soort professionalisering en specialisaties is dat mensen langs elkaar heen gaan lopen, en dat er steeds meer specialisaties ontstaan. Daar komt dan de zucht naar verantwoording en kwaliteitsbewaking bij. Als je kijkt naar de kinderopvang, is het aantal professionele kwaliteitssystemen op allerlei dimensies van kinderopvang inmiddels zo omvangrijk geworden, dat de kinderopvang zeer kostbaar is geworden en er dus omvangrijke en complexe subsidiesystemen nodig zijn.

Over tien jaar zullen ook bij organisaties die voortkomen uit particuliere initiatieven zonder twijfel allerlei vormen van professionalisering plaatsvinden. Zo werkt de moderniteit nu eenmaal.

### **Over de verzorgingsstaat**

Veel van wat er is aan zorg, aan onderwijs, aan welzijn, heeft een maatschappelijke herkomst. Er heeft een lang historisch proces plaatsgevonden waarin allerlei partijen om uiteenlopende redenen het verstandig achtten, dat er meer geordend werd, meer geïnstitutionaliseerd en dat er meer onder overheidstoezicht kwam, om redenen zekerheid en gelijkheid. Deze ontwikkeling is knarsend en schurend op steeds meer grenzen aan het stuiten.

Ondanks alle kritiek op de afbraak van de verzorgingsstaat, zijn we de verzorgingsstaat niet aan het afbreken, we zijn hem aan het vol-

toeien. Alleen, hij is wat grimmiger geworden. Het is niet de empathie, solidariteit en de zorg die centraal staan, het lijkt nu eerder één grote disciplineringsmachine. We zitten daarom op breukvlakken.

Als de verzorgingsstaat op allerlei grenzen stuit, als deze tot systemen leidt die aan hun eigen bureaucratie ten onder dreigen te gaan, dan ligt de uitweg voor de hand: treed buiten de overheidssfeer en wordt weer echt maatschappelijk initiatief, met hybride organisaties en hybride financieringsvormen. Dat leidt natuurlijk wel tot meer ongelijkheid en verschil. Wie dat niet wil – en dat is een legitiem politiek standpunt – zal de grote systemen en bureaucratieën van de verzorgingsstaat moeten aanvaarden.

Het interessante van de samenleving die wij zijn en ook altijd geweest zijn, is de grote verscheidenheid van verschillende richtingen. De initiatieven die we nu zien zijn weer een mooi teken van mensen die zelf denken, hun eigen solidariteit vormgeven, eigen systemen organiseren, interessante hybride vormen van financiering zoeken, en die niet vies zijn van een beetje marktwerking en ondernemerschap. Ik zou zeggen: laten we het particuliere initiatief voorlopig maar hard toejuichen.

### **Over het ondersteunen van particuliere initiatieven**

Ik wil helemaal niet romantiseren wat hier gebeurt. Ik stel alleen vast dat er in uiteenlopende maatschappelijke domeinen veel behoefte is



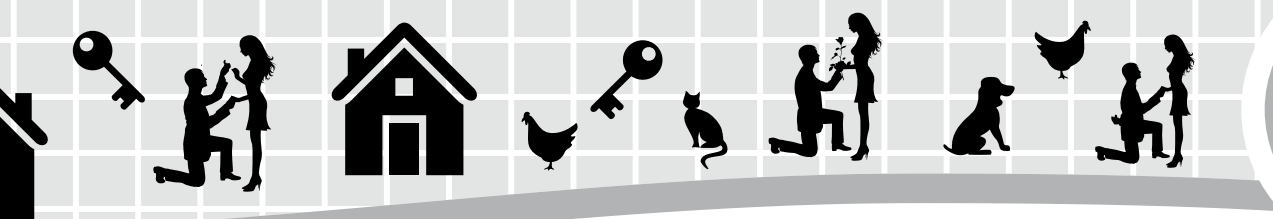
## INTERMEZZO

aan nieuw initiatief, aan particulieren die hun eigen beslissingen willen nemen. Dat sluit bovendien goed aan bij het politieke streven naar zelfredzaamheid en eigen verantwoordelijkheid en veerkracht. Dus als het niet al te dol-

driest is, probeer gewoon mee te doen. Ga er een beetje relaxed mee om. Probeer interessante allianties aan te gaan, wetende dat als je als grote organisatie vernieuwing wil, je dit soort mensen nodig hebt.

## THOMASHUIZEN





## Een Spannend Huwelijk

**We betogen in deze publicatie dat het goed zou zijn als het particuliere initiatief en het reguliere aanbod met elkaar zouden samenwerken. We hebben deze samenwerking “een spannend huwelijk” genoemd.**

De twee huwelijkspartners in spe – het particuliere initiatief en het reguliere aanbod – hebben misschien niet direct een natuurlijke affiniteit tot elkaar. Misschien moeten we daarom wel praten van een verstandshuwelijk. Er zijn goede redenen aan te geven voor deze gearrangeerde ontmoeting, het is een goed verdedigbaar huwelijk! Op deze plaats wordt uitgelegd waarom.

### 4.1 Twee geloven op een kussen...

Eerlijkheid duurt het langst. Het is niet onverstandig om elkaars sterke en zwakke punten

maar direct onder ogen te zien. Op veel fronten verschilt het particuliere initiatief van het reguliere aanbod.

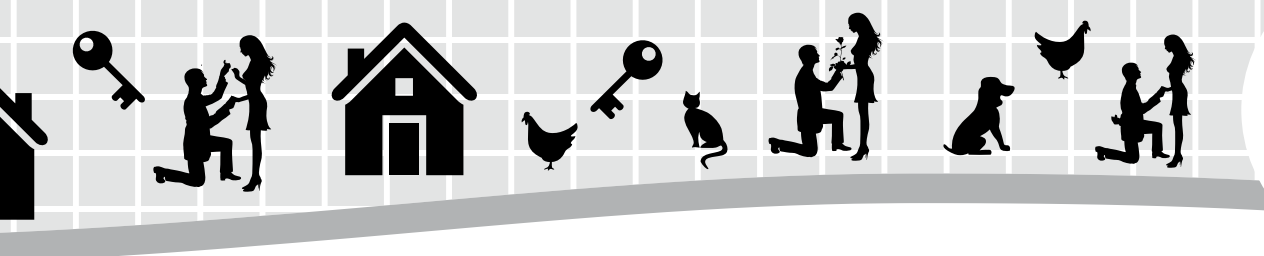
	<i>Accenten bij particulier initiatief</i>	<i>Accenten bij regulier aanbod</i>
<b>Motief</b>	Het ideële motief: ontsnappen aan het bestaande aanbod omdat dat onvoldoende aansluit bij de vraag van de klant. Het zakelijke motief: een efficiëntere en kwalitatief betere oplossing voor een maatschappelijke vraag; het ondernemersbelang. Werkgevers- werknemersbelang: leuker, meer voldoening.	Het structuralistische motief. De structurele voorwaarden zijn aanwezig om het primaire proces goed te laten functioneren zoals wet- en regelgeving dit voorschrijven. Behalve het primaire proces hebben motieven van bedrijfseconomische aard en het organisatie- en werknemersbelang binnen deze structuren een duidelijke plek.
Kracht	Motivationale kracht: het enthousiasme en de inzet komen uit de initiatiefnemers zelf. De ziel van de organisatie huist primair in de mensen.	Instrumentele kracht: de "olie" in de organisatie huist meer in de systemen, afspraken en structuren. Deze zijn de verbindende kracht tussen organisatieonderdelen.
Lokale binding	Veelal hebben particuliere initiatieven een lokale binding. Zij zijn vaak kleinschalig.	Eerder regionale dan lokale binding. De schaalgrootte van het aanbod is een bedrijfseconomisch zwaar tellende factor.





ACHTERGROND

	<b>Accenten bij particulier initiatief</b>	<b>Accenten bij regulier aanbod</b>
Mantelzorg en vrijwilligers	Mantelzorgers hebben meestal een sterke positie, omdat het initiatief daar vaak is begonnen. Door de binding met de lokale gemeenschap en eenvoudiger organisatiestructuren slaagt men er vaak beter in mantelzorgers te binden.	Het belang van betrokkenheid van mantelzorgers moet opboksen tegen veel andere belangen in de organisatie, waaronder professionaliteit, voldoen aan wettelijke en administratieve vereisten, complexe organisatiestructuren.
Continuïteit	De toekomstbestendigheid van het particuliere initiatief is minder groot, gemeten naar het overleven van individuele organisaties: de nodige initiatieven redden het niet. Aan de andere kant is de overdracht van de cultuur van het ondernemerschap een element dat doorleeft, ook als ondernemingen zelf verdwijnen. De overheid gaat deze ondernemers niet redden, mochten ze in de problemen komen.	De toekomstbestendigheid van het reguliere aanbod is groot. Zorgaanbieders en woningcorporaties gaan niet failliet. Individuele organisaties die in de problemen geraken worden gered door collega organisaties, waardoor de continuïteit van het aanbod zo goed als gegarandeerd is. De overheid zal deze aanbieders proberen te redden, mochten ze in problemen komen.
Professionaliteit	Professionaliteit binnen particuliere initiatieven – en dan vooral de ondernemende initiatieven - heeft een andere betekenis dan binnen het reguliere aanbod. Particuliere initiatieven zien professionaliteit veel meer in relatie tot een tevreden klant. De binding met het personeel is vaak sterker waardoor er minder verzuim en wisselingen zijn	Professionaliteit is een sterke drijfveer van gemeenten, woningcorporaties en zorgaanbieders. Men is goed thuis in wet- en regelgeving en heeft veel ervaring met de uitvoering. Organisatiestructuren en -omvang zijn gefundeerd op deze professionaliteit. Daardoor zijn deze organisaties goed toegerust voor de complexe vraagstukken van de verzorgingsstaat.
Regie	Particuliere initiatiefnemers zijn sterk gebrand op het zelf vasthouden van de regie. Ouders willen het laatste woord hebben over de zorg voor het eigen kind. Zorgondernemers willen baas blijven over het ondernemersrisico.	Bij reguliere zorgaanbieders is plaats voor enige regie van de cliënt of cliëntvertegenwoordigers, maar deze wedijvert met andere verantwoordelijkheden die de organisatie heeft: regelgeving, werkgever-schap, etc.



	<b>Accenten bij particulier initiatief</b>	<b>Accenten bij regulier aanbod</b>
Bestuur	<p>Veel particulier initiatief heeft een geëngageerd bestuur. Dat geldt zowel voor de ouderinitiatieven, waar de ouders/bestuurders natuurlijk zeer betrokken zijn bij het welzijn van hun kind, als voor de zorgondernemer die bedrijfsmatig én idealistisch wil scoren.</p>	<p>Woningcorporaties en zorgaanbieders worden in het algemeen bestuurd door een Raden van Bestuur, gecontroleerd door Raden van Toezicht. Verhoudingen en bevoegdheden zijn vastgelegd: de zorgbrede governancecode van Actiz, governancecode voor woningcorporaties van Aedes.</p> <p>Gemeenten zijn een verhaal apart. Het gemeentebestuur wordt gekozen door de burgers. Daarnaast krijgen gemeenten van overheidswege steeds meer uitvoeringstaken.</p>
Bekostiging	<p>Particuliere zorgaanbieders maken veelal gebruik van het Persoonsgebonden Budget. Dit geeft hen vrijheid bij het vormgeven van wonen en zorg. Maar het betekent ook een groter bedrijfsrisico.</p> <p>De huisvesting is soms in eigen beheer geregeld, maar vaker belegd bij een woningcorporatie of investeerder.</p> <p>Cliënten betalen in sommige projecten hogere eigen betalingen. Bij andere projecten zijn die eigen betalingen vergelijkbaar met het reguliere aanbod.</p>	<p>Reguliere zorgaanbieders maken veel minder gebruik van het Persoonsgebonden Budget, en juist overwegend van Zorg in Natura.</p> <p>In meer of mindere mate kunnen andere geldstromen – Wmo, Zorgverzekering, andere AWBZ functies – een rol spelen.</p> <p>De individuele cliënt of werknemer heeft weinig tot geen zicht op de werkelijke kosten die gerelateerd zijn aan de ontvangen respectievelijk verleende zorg.</p>
Kosten	<p>Om een aantal redenen kunnen particuliere initiatieven goedkoper werken. Vaak is er sprake van een beheerders- / ondernemer-sechtpaar, die de kostbare nachtzorg invult.</p> <p>Op de tweede plaats zijn de administratieve vereisten bij het PGB lichter. Op de derde plaats hoeft men zich niet te conformeren aan kostbare kwaliteitssystemen.</p>	<p>De reguliere zorg is relatief duur: men moet voldoen aan administratieve vereisten, veel regelgeving, collectieve afspraken op het gebied van het werkgeverschap. Ook zijn er kosten gemoeid met de kwaliteitssystemen. Al deze specialismen vergen een bepaalde organisatiegraad, wat weer nieuwe kostenposten genereert.</p>



ACHTERGROND

	<b>Accenten bij particulier initiatief</b>	<b>Accenten bij regulier aanbod</b>
Regelgeving	De eigen visie is uitgangspunt. Er wordt een weg gezocht binnen wet- en regelgeving die past bij de visie. Veranderingen in wet- en regelgeving betekenen dat er opnieuw gezocht moet worden naar een uitvoerings- en financieringsbasis.	Het aanbod is georganiseerd langs de lijnen van de wet- en regelgeving. Veranderingen in wet- en regelgeving betekenen automatisch veranderingen in de organisatie (wat niet wil zeggen dat deze veranderingen altijd makkelijk zijn).
Kwaliteit	Particuliere initiatieven zoeken vaak eigen wegen om kwaliteit te benoemen en meten. Er wordt niet vaak gebruik gemaakt van het kwaliteitskader verantwoorde zorg. Certificering (ISO, HKZ) wordt frequenter toegepast.	Opereren binnen het kwaliteitskader verantwoorde zorg. In het algemeen maakt men gebruik van HKZ certificatie. Er is daardoor een brede vergelijking mogelijk tussen aanbieders op basis van deze kaders.
Omvang	De organisaties en locaties zijn in de regel klein, uitzonderingen daargelaten. De omvang is vaak te klein om een ondersteunend apparaat te kunnen bekostigen voor uitvoering van wettelijke en administratieve vereisten. Het creatief vermogen van deze organisaties lost dit op.	De organisaties zijn in de regel groot, en grote locaties komen frequent voor. De omvang is voldoende voor een ondersteunend apparaat dat nodig is voor de uitvoering van de wettelijke en administratieve vereisten. Sterke professionele basis.

#### 4.2 Maatschappelijk nut in lokaal perspectief

Hoe zit het met het maatschappelijke nut van particuliere initiatieven? Een particulier initiatief kan een nuttige rol spelen binnen de lokale gemeenschap, om vier redenen:

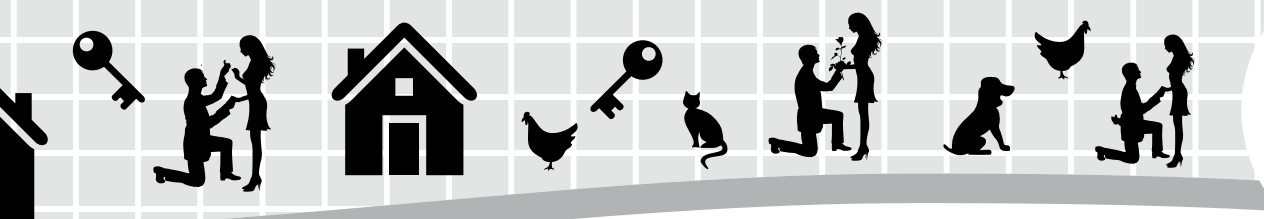
##### 1 Lokaal aanbod

Particuliere initiatieven zijn in het algemeen kleinschalige projecten. In de praktijk schieten dergelijke initiatieven vaak wortel op plekken waar grotere aanbieders niet aanwezig zijn: een kleine woonplaats in een landelijke omgeving bij voorbeeld. Voor de

bewoners van zo'n dorp of wijk is de komst van een kleinschalige verblijfsvoorziening zeer belangrijk. Het betekent namelijk dat zij in hun eigen omgeving kunnen blijven wonen in plaats van te verhuizen naar een instelling of verpleeghuis ver weg.

##### 2 Benutten mantelzorg

Doordat particuliere initiatieven kleinschalig zijn en gericht zijn op de lokale gemeenschap, doen zij makkelijker een appèl op mantelzorgers en vrijwilligers van de cliënt. De cliënt blijft veel meer steun ontvangen van de eigen familie en kennissenkring.



Dit is een belangrijk uitgangspunt binnen de Wmo, de Wet maatschappelijke ondersteuning.

### 3 Werkgelegenheid en economie

Kleinschalige projecten leveren de lokale gemeenschap werkgelegenheid op en inkomsten. Zij zijn daarmee een bijdrage aan de lokale economie. Eén project voor 18 bewoners betekent een injectie van 1 miljoen euro. De winst in werkgelegenheid is relatief groot, want zorgverlening is arbeidsintensief. Relevant is ook dat het type werk zich goed leent voor mensen die in deeltijd willen werken en het werk willen combineren met de opvoeding van hun kinderen.

### 4 Hergebruik vastgoed

Een vierde argument is het hergebruik van vastgoed dat nutteloos dreigt te worden. Vooral de bijzondere gebouwen – oude gemeentehuizen, pastories, scholen – kunnen een nieuw leven worden ingeblazen. Daarmee blijven deze vaak karakteristieke gebouwen behouden voor de gemeenschap<sup>10</sup>.

Sommige gemeenten maken zich zorgen over het beroep op de Wmo als gevolg van woonzorginitiatieven. Financieel gezien is de eventuele Wmo bijdrage echter een druppel vergeleken bij de economische winst voor de lokale gemeenschap. Juist in krimpregio's kan particulier initiatief een welkome bijdrage vormen. Particulier

initiatief kan een plek worden gegeven binnen woonservicezones of binnen ketenafspraken.

#### 4.3 Leren van particulier initiatief

Behalve dit directe lokale belang, is het particuliere initiatief ook in bredere zin nuttig. Particuliere initiatiefnemers zijn vaak aanjagers van vernieuwing. Reguliere aanbieders zijn zich bewust van het engagement en ondernemerschap, de lagere kosten en de maatschappelijke opbrengsten van dit particuliere initiatief. In omvang hoeft het particuliere initiatief niet direct bedreigend te zijn, al speelt concurrentie natuurlijk een rol in de attitude van zowel de reguliere aanbieders als de nieuwkomers. In originaliteit kan het particuliere initiatief een baken zijn voor de toekomst.

In de gesprekken met Hans van Putten, Jos van der Lans en Paul Frissen valt te beluisteren dat zij verwachten dat de reguliere aanbieders zullen willen leren van de vernieuwing binnen het particuliere initiatief, teneinde de uitdagingen van de toekomst het hoofd te kunnen bieden. De tegenstellingen tussen particulier en regulier zijn niet dusdanig groot dat er twee werelden ontstaan die naast elkaar en los van elkaar gaan opereren.

Het particuliere initiatief kan ook een positieve invloed hebben op de wetgever, die aangesproken wordt op de complexe situatie en bureaucratie die is ontstaan op het gebied van het wonen en de zorg. De vernieuwers

<sup>10</sup> Zie bijvoorbeeld <http://www.kcwz.nl/herbestemming> voor voorbeelden van herbestemming



ACHTERGROND

rammelen hard aan de deur van de overheid om hier wat aan te doen. Als dit leidt tot verbetering in het stelsel, zullen de reguliere aanbieders daar evengoed van profiteren.

De winst van het particuliere initiatief voor reguliere aanbieders kunnen we als volgt samenvatten:

1. Incorporeren van het DNA van de vernieuwing van het particulier initiatief;
2. Je laten inspireren door het particuliere initiatief;
3. Nastreven van ideële motieven;
4. Leren van kostenbeheersing en focus op het cliëntbelang;
5. Vergroten van de wortels in de lokale gemeenschap.

#### **4.4 Waar draait dit huwelijk op uit?**

In de vorige paragrafen is verkend wat de

echtelieden aan elkaar verbindt; er is sprake van gezamenlijke winst.

Wat – onze laatste vraag hier – is het toekomstperspectief van dit huwelijk? Hoe lang houdt het stand? In welke richting ontwikkelen de partners zich? Groeien ze niet uit elkaar?

Natuurlijk is het koffiedik kijken. Als we al deze antwoorden nu al zouden weten, is het geen spannend huwelijk meer. Er zijn allerlei scenario's denkbaar voor de toekomst van wonen en zorg. En niemand weet het precies.

Wij geven géén garantie op een lang standhouden van dit huwelijk. Dat moet ook niet het uitgangspunt zijn. Wij zijn tevreden als er jaren van voorspoed volgen waarin we er met elkaar in slagen een nieuwe stap te zetten in de toekomst. Ooit zal dit huwelijk haar betovering verliezen. Er zullen nieuwe tijden aanbreeken. Zo gaat dat in het leven.



## Drie maal tien wensen voor de uitzet

Als we aan een huwelijk denken, dan is dromen fijn, maar niet voldoende. We dienen ons concreet voor te bereiden op de toekomst. Een grote verantwoordelijkheid valt ons immers ten deel.

Te denken valt bijvoorbeeld aan de uitzet. Die bijeen brengen kost tijd en geld. Handig om bijtijds te beginnen met sparen. Hieronder geven we voor ieder van de mogelijke partners een checklist van steeds tien concrete punten die belangrijk zijn in de voorbereiding van het aanstaande huwelijk.

### 5.1 Actielijst woningcorporaties

Dit is een lijstje van concrete acties die woningcorporaties kunnen ondernemen om particulier initiatief te ondersteunen.

1. Geef het particuliere initiatief een plaats in **visie en beleid**. Anticipeer. Denk na over de plaats van particulier initiatief in het kader van de kerntaak, doelgroep, lokale behoefte. Denk na over de eigen rol, de risico's, de randvoorwaarden. Formuleer het beleid niet te strak: het particuliere initiatief is veelzijdig en creatief.
2. Agendeer het onderwerp particulier initiatief op **overleg- en samenwerkingsfora**.
3. Stel een lijst van **beoordelingscriteria** op voor particuliere projecten, zodat initiatiefnemers weten waarop zij door u beoordeeld worden. Criteria hebben betrekking op haalbaarheid (visie, business case), doelgroep (primaire doelgroep woningcorporaties), doelstelling (voorzien in aantoonbare behoefte) en organisatie (deskundigheid, rechtspersoon, netwerk) van het initiatief.
4. Vraag het particuliere initiatief om zichzelf te **presenteren** in uw organisatie. Nodig hierbij meerdere personen uit de eigen organisatie uit.
5. Vraag het initiatief om een **informatiemap** samen te stellen en te presenteren over de doelgroep: ziektebeelden, behoeften aan zorg en wonen, cijfers over aantallen etc.
6. Stel samen een **document van wensen** op. Concretiseer de wensen. Deze zijn wederzijds: de wensen van de initiatiefnemer én de wensen van u als woningcorporatie. Probeer deze stap te gebruiken om elkaars taal te leren spreken. Neem definities op.
7. Besteed een volledige sessie aan het doorspreken van het **proces**, de informatiebehoefte, de beslismomenten, de financiële criteria, de wet- en regelgeving, spelers en rollen. Stel een planningsdocument op.
8. Breng het particuliere initiatief op het spoor van goede **netwerkpartners** en help ze aan een introductie.
9. Stel samen criteria op voor de **architect**.



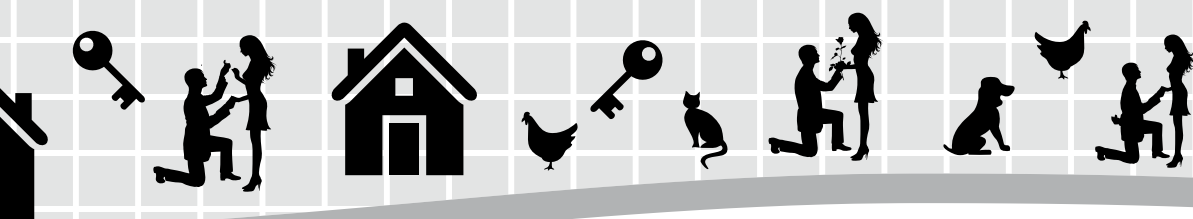
Belangrijk is dat er een architect wordt ingeschakeld die kennis van de doelgroep heeft, en bereid is extra kennis op te bouwen. Stel samen een **programma** van eisen op.

10. Denk samen na over informatie aan de buurt. Overleg dit ook met de gemeente.

## 5.2 Actielijst gemeenten

Dit zijn tien concrete actiepunten voor gemeenten, zodat zij beter kunnen inspelen op initiatieven van particulieren.

1. Geef het particuliere initiatief een plaats in **visie en beleid**. Denk na over de plaats van particulier initiatief in het kader van de woonvisie, ruimtelijke ordening, Wmo, economie. Geef in het beleid aan hoe de gemeente particulier initiatief de ruimte wil geven en wil stimuleren, en welke gemeentelijke afdelingen hier welke rol in spelen. Schep bij voorkeur ruimte, en liever géén strakke kaders.
2. Bouw in het kader van dit beleid **kennis** op over de verschillende doelgroepen wonen en zorg waar onder meer het particuliere initiatief zich op richt: ziektebeelden, behoeften aan zorg en wonen, cijfers over aantallen, de lokale situatie, etc.
3. Organiseer een **intern benen-op-tafel overleg** over particulier initiatief in de zorg, met deelname van wonen, ruimtelijke ordening, economie, zorg en welzijn. Het onderwerp is de gemeentelijke visie op particulier initiatief. Kies als thema “Loslaten! Het creëren van ruimte voor burgerinitiatieven.”
4. Spreek met elkaar af dat als een initiatief contact opneemt met een ambtenaar, dit altijd **intern gedeeld** wordt met de verantwoordelijke personen op de andere afdelingen. Zorg dat de organisatie alert is op particuliere initiatieven. Spreek als **bestuurder wonen / zorg** met uw ambtenaren af dat u op de hoogte wordt gehouden van alle initiatieven die aankloppen bij de gemeente.
5. Als u **overlegplatforms** onderhoudt met woningaanbieders, zorgaanbieders en cliënten, geef dan het particuliere initiatief een volwaardige plek aan deze tafel.
6. Organiseer een gemeentelijke **kennismarktingmarkt**: cliënten, woningcorporaties, zorgaanbieders, én particuliere initiatieven.
7. Vraag het particuliere initiatief om zichzelf te **presenteren** in uw organisatie, voor het gemeentebestuur, in de gemeenteraad. Stel u zelf niet de vraag wat u van het initiatief vindt, maar stel vooral de vraag of u het initiatief begrijpt.
8. Besteed een volledige sessie met het particuliere initiatief aan het samen formuleren van de **vraagstukken** waar u als gemeente bij kunt helpen, en doe zelf voorstellen. Stel een lijst van onderwerpen en beslispunten op. Geef informatie over de besluitvorming, zowel de interne besluitvorming in uw organisatie als de wettelijk vastgelegde procedures. Transparantie! Meedenken!
9. Zorg bij alle overleg met het particuliere initiatief voor een vaste contactpersonen uit de gemeentelijke organisatie op het gebied



van zowel **zorg en welzijn**, als op het gebied van **wonen en ruimtelijke ordening**.

10. Denk samen na over informatie aan de **buurt**. Overleg dit ook met de eventuele woningcorporatie.

### 5.3 Actielijst zorgaanbieders

Ook voor zorgaanbieders tien concrete acties, zodat zij hun rol kunnen bepalen bij particuliere initiatieven en er van kunnen leren.

1. Formuleer **strategisch beleid** met het oog op particulier initiatief. Formuleer kansen en bedreigingen. Kijk wat uw collega's doen (en ontdek wat nu nog verborgen voor u is). Formulier in grove termen wat de bottom line is voor uw **verantwoordelijkheid** als zorgaanbieder in het geval van betrokkenheid bij een particulier initiatief. Hierbij is het handig om uit te gaan van ruimte voor vernieuwing en van toekomstdenken.
2. Nodig het particuliere initiatief uit om zich te **presenteren** in uw organisatie. Hierbij is een open houding gewenst waarbij u probeert de initiatiefnemers in al hun facetten te begrijpen. Het particuliere initiatief zal overeenkomsten vertonen met uw organisatie en werkwijze, maar ook grote verschillen die niet direct kunnen rekenen op herkenning in uw organisatie.
3. Beleg meerdere sessies met een particulier initiatief om te komen tot een gezamenlijke lijst van **uitgangspunten**. De methode is om elkaar te blijven bevragen zodat ieders verhaal zo goed mogelijk voor het voetlicht komt.
4. In het verlengde van het bovenstaande: zet concreet op papier hoe de **regierol** van de particuliere initiatiefnemer zal worden geborgd.
5. Denk aan de volgende manieren van **kennisoverdracht en ondersteuning**: hulp bij selectie van bewoners, hulp bij de ontwikkeling van het initiatief, hulp en ondersteuning bij de inrichting (ergo), het leveren van zorg en ondersteuning, gedrag deskundige ondersteuning, gebruik maken van regelgeving die voor particuliere initiatieven niet bereikbaar is.
6. Een lastige; maar belangrijk voor echte vernieuwing en verandering: **creëer ruimte** in uw organisatie voor andere wegen. Formuleer de uitgangspunten voor betrokkenheid bij particuliere initiatieven breed, en vertaal dit voor ieder individueel initiatief op maat.
7. Organiseer in uw organisatie een **visie debat** rond het thema: "afwijken is de norm." Doel is het prikkelen van de organisatie na te denken over verandering en vernieuwing, gebruikmakend van particulier initiatief.
8. Creëer uw **eigen concurrentie**. Zet uw organisatie op scherp door actief op zoek te gaan naar particuliere initiatieven die u wilt steunen. Nodig de eigen organisatie of uw omgeving uit om met particulier initiatief te komen. Steun deze.
9. Week een autonoom stukje los uit uw organisatie die de opdracht krijgt **maatwerk** te



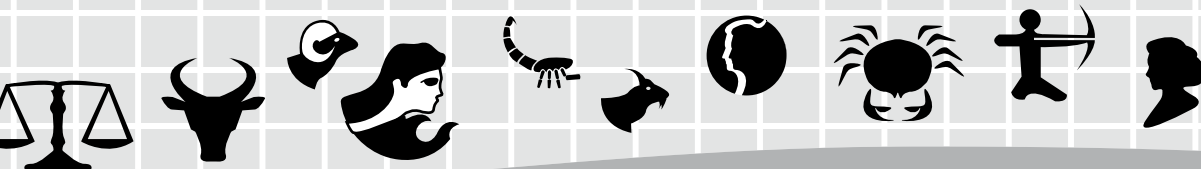
## PRAKTIJK

leveren voor particulier initiatief. Sta garant voor initiatieven door hen te helpen met het beschikbaar krijgen van toelatingen en bekostiging voor de zorg. Dat kan met VPT, ZIN en extramuraal zorg. Zet een sterk persoon op deze opdracht.

10. Stuur uw beleidsmedewerkers er op uit met de opdracht het **opsporen** van particulier initiatief in uw werkgebied om daar van te leren en te kijken wat uw mogelijke maatschappelijke rol hier in is.

## UMAH-HAI UTRECHTSE HEUVELRUG





## Horoscoop

Een goed huwelijk vergt dat je bereid bent om in de huid van je partner te kruipen en te ervaren waarom hij of zij is zoals hij is. Probeer nooit je partner te veranderen, dat is een belangrijke les voor iedereen die in het huwelijksbootje stapt!

Om teleurstellingen te voorkomen kan het geen kwaad om te rade te gaan bij een goede horoscoop. Wij hebben daarom de sterrenbeelden van de particuliere initiatiefnemer, gemeente, woningcorporatie en zorgaanbieder – Ram, Weegschaal, Steenbok, Tweelingen – hieronder bijeengezocht.

### 6.1 Ram – Particuliere initiatiefnemer

Ram staat voor de mannelijke oerkracht die zich onstuimig, impulsief en wilskrachtig laat gelden<sup>11</sup>.

De Ram stormt recht op zijn doel af. Aangezien de Ram haast heeft, heeft hij ook de neiging om allerlei vraagstukken van regeltechnische aard die op zijn pad komen, als onnodige hindernissen te zien die zo snel mogelijk uit de weg geruimd dienen te worden. Alleen het doel telt.

Hier heeft de Ram beslist een sterk karakter, dat hem in staat stelt punten te scoren die anderen laten liggen.

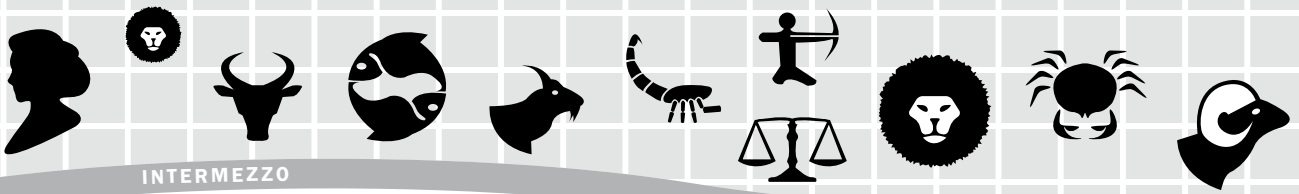
Zonder veel voorkennis van wet- en regelgeving op het gebied van wonen en zorg, kan de Ram zich geheel overgeven aan de twee beweegredenen die er echt toe doen. Enerzijds is dit engagement, de overtuiging dat wonen en zorg veel beter tegemoet kan en moet komen aan de wensen van de burgers in onze samenleving. Anderzijds is dit ondernemerschap, de overtuiging dat het allemaal veel eenvoudiger en efficiënter kan en moet.

Toch heeft de Ram eigenlijk een klein hart. Hij is in het diepst van zijn wezen ook een persoon die opkijkt tegen zijn grote broers. Als dit gevoel weer eens begint te knagen, heeft de Ram de neiging om fier zijn kop omhoog te steken en hard van de daken te schreeuwen "wij zijn geen kneusjes."

Dit is ontegenzeggelijk een zwak punt van de Ram, want hier laat hij zich door emotie afleiden van zijn doel, terwijl dat eigenlijk nergens voor nodig is.

Een advies aan de Ram is dan ook om de komende tijd – ook al is het niet zijn natuur – af en toe halt te houden op zijn koers, een moment van reflectie in te bouwen, en eens rustig om zich heen te kijken.

<sup>11</sup> Bron: <http://www.catharinaweb.nl>



## 6.2 Weegschaal - Gemeente

*Dit is het teken van harmonie. Weegschaal tracht altijd evenwicht tot stand te brengen en te bewaren.*

*De Weegschaal heeft geen gemakkelijk leven. Zijn natuurlijke inhibitie is uiterst nobel: het handhaven van een ideaal evenwicht tussen velerlei belangen zodanig dat de gemeenschap kan groeien en bloeien.*

*De krachten die op de Weegschaal worden uitgeoefend zijn vaak tegengesteld. Dat komt omdat men de Weegschaal naar believen kan confronteren met één deelaspect van zijn bestaansrecht, daarbij gemakshalve andere deelaspecten vergetend. De arme Weegschaal moet dit alles maar in balans zien te brengen. Wat te denken bijvoorbeeld van de wens van de burger op een rechtvaardig ruimtelijk ordeningsproces? Daar heeft de Weegschaal een goed antwoord op, namelijk een zorgvuldige besluitvorming in combinatie met een deskundig apparaat. Maar de burger vraagt méér: empathie en erkenning van het bijzondere maatschappelijk belang van zijn plan.*

*De Weegschaal heeft enkele sterke kanten, die hem in staat stellen om deze belangenafweging voor een ieder tot een beredigend eind te brengen. Dat is op de eerste plaats politiek, de arena waarbinnen het belangenconflict legitiem tot een explosie mag komen, al dan niet gelardeerd met inhoudelijke argumenten. En op de tweede plaats kennis, het apparaat aan schroeven en moeren dat uiterst nauwkeurig is gekalibreerd met het oog op de vigerende wet- en regelgeving.*

*Hier gaapt natuurlijk ook een valkuil voor de Weegschaal, namelijk het gebrek aan een meer holistische visie en werkwijze. Denkt de burger met de Weegschaal gesproken te hebben, dan vergist hij zich deerlijk: misschien heeft ergens een schroef in het apparaat daar aantekeningen van gemaakt, maar een niet onbelangrijke moer aan de andere zijde van het bouwsel weet nergens van. Dit is frustrerend voor een burger die zelf een heel duidelijk doel voor ogen heeft en lijdzaam moet toezien hoe dit doel wordt gefileerd tot een zieloze verzameling regeltechnische uitvoeringsproblemen.*

*Wat de Weegschaal mogelijk zou kunnen oppakken de komende tijd, is minder vasthouden aan beheersing en wat meer "loslaten." De burger zal vragen om meer ruimte, minder sturing, meer ondersteuning.*

## 6.3 Steenbok - Woningcorporatie

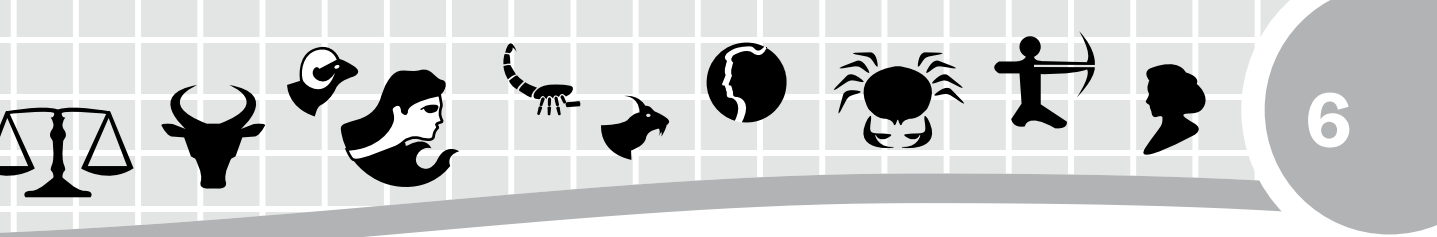
*Onder het teken Steenbok vinden we de echte 'makers' van de dierenriem. Mensen die met geduld en volharding door blijven gaan om de eenmaal op zich genomen taak of te maken.*

*Wie hard werkt, zal het ver schoppen. Deze wijsheid gaat bij uitstek op voor de Steenbok. Wat ooit begon als een huis voor de arbeider is uitgegroeid tot een omvangrijk maatschappelijk takenpakket. De vereniging van welwillende burgers die zelf het geld bijeen scharrelden, is uitgegroeid tot een professionele organisatie.*

*Het moet gezegd: als geen ander heeft de Steenbok bijgedragen aan het beeld van keurige straten en opgeruimde wijken in ons land.*

*De tragiek van de Steenbok is dat hij ten onder dreigt te gaan aan het eigen succes. Wat wil je, Steenbok?! Je maatschappelijke opdracht is almaar gegroeid, een teken van vertrouwen in je kunnen. Het gaat allang niet meer om een huis voor armen. Je*





bent de spil in het functioneren van de woningmarkt, je bent synoniem voor de leefbaarheid in wijken en buurten, als er geld nodig is voor wijkverbetering of maatschappelijk vastgoed kijken we allereerst naar jou, en straks mag je het probleem van de extramuralisering van de zorg voor ons oplossen.

Wat ooit een goede zaak leek, namelijk de verzelfstandiging, die de Steenbok in staat stelde uit te groeien tot een bedrijf, blijkt ook zijn prijs te hebben: de samenleving is kritisch. Enerzijds is men argwanend of de Steenbok zijn geld wel goed uitgeeft. Anderzijds - en net zo makkelijk - mag de Steenbok voor ieder maatschappelijk initiatief gehoorzaam op zitten en pootjes geven.

De samenleving is ook zo ingewikkeld geworden. Niemand kan de cijfers nog doorgronden. Hoezo "onrendabele" top? De burger heeft geld en stenen nodig, iemand die het risico durft te nemen, en iemand die het bouwproces door het met voetangels en klemmen bezaaide woud aan regels loodst. Die iemand is de Steenbok. Tot overmaat van ramp hebben elementen Europa er bij gehaald, om maar te zwijgen over de financiële crisis, en het wordt duidelijk dat de Steenbok betere tijden heeft gekend.

Steenbok: u gaat het allemaal wel uitzitten. De bakens zullen worden verzet. Wees alert op het hernieuwde particuliere initiatief in de zorg, want daar zitten de vertegenwoordigers van de bijzondere doelgroepen die het zelfstandig niet roeien op de woningmarkt. Een nuttig perspectief voor doener Steenbok.

#### **6.4 Tweelingen - Zorgaanbieder**

Dit is het teken van de veelzijdigheid, vooral op mentaal en intellectueel gebied. Het schijnbare geheel wordt in al zijn facetten waargenomen en is gericht op het verbanden leggen. De dingen worden verstandelijk en zeer gedifferentieerd bekeken. Tweelingen relateert en twijfelt en is vreselijk nieuwsgierig.

Tweelingen is de door schade en schande wijs geworden intelligentie. "De ander kan mooi praten, maar ik moet het waar maken", is zijn mantra. Over de jaren heen is Tweelingen in staat geweest te overleven dankzij een groot aanpassingsvermogen aan de veranderende omgeving.

De tragiek van Tweelingen is terug te voeren op een tweetal oorzaken. Daar is op de eerste plaats de onveranderlijk slechte pers, de altijd weer ontmoedigende berichten over dat handjevol zwarte schapen in de familie. Op de tweede plaats is daar de onvoorstelbare berg bureaucratie: hak je ergens een bureaucratische kop er af, dan krijg je er elders twee voor terug.

Terugrechten is zinloos, dat heeft Tweelingen wel geleerd. Zodra je begint te poetsen, wordt de vlek alleen maar groter. Tweelingen heeft daarom een veel effectievere strategie geadopteerd, namelijk meester zijn in het spel: schaken én bridgen én rugby spelen tegelijk. Dat doet niemand hem na. Een gepaste rol voor Tweelingen, die vanwege zijn gecompliceerde werkveld toch al diep in de buidel heeft moeten tasten ten behoeve van kennis en omgaan met procedures en administratieve vereisten.

Schrander als hij is, bezit Tweelingen toch een daarmee in tegenspraak zijnde karaktereigenschap: in wezen heeft Tweelingen het hoofd al in de schoot gelegd. Anderen trekken namelijk aan de touwtjes, niet hij, het is niet anders.

Het helpt Tweelingen niet om kleine initiatieven voor te houden dat ze onmogelijk kunnen voldoen aan de wetten en regels in dit land. Hier graaft Tweelingen namelijk een kuil voor zichzelf. Tweelingen voert immers netjes alle regels uit, betaalt daarvoor



## INTERMEZZO

wel een prijs in de vorm van hoge indirecte kosten en een complexe organisatie, en krijgt prompt het verwijt van de buitenwereld inefficiënt en inflexibel te zijn.

Aan de andere kant mag Tweelingen ook best wel optimistisch de toekomst tegemoet zien. Hoe vaak is de ondergang van Tweelingen niet voorspeld? Uitkomen doet deze voorspelling nooit. Het beste advies voor Tweelingen is dan ook het hoofd koel te houden, en te proberen de vernieuwing die het particuliere initiatief in gang zet over te nemen in de eigen organisatie en ten eigen faveure aan te wenden. Hiermee volgt Tweelingen zijn natuurlijke weg, want per slot van rekening vindt ook Tweelingen zijn oorsprong in het particuliere initiatief.

## Een eigen huis: Plus Wonen te Leusden

We hebben in deze publicatie één casus opgenomen, een project dat veel kenmerken van het particuliere initiatief uitstekend illustreert: Plus Wonen te Leusden<sup>12</sup>. Een prachtig woonproject voor vijftien jong volwassenen met de hersenziekte schizofrenie. Zij hebben hun thuis of hun plek in een inrichting ingeruild voor een echte zelfstandige woning in een nieuw gebouwde hofje. Het hofje staat midden in een woonwijk: naar buiten toe beschermd, naar binnen toe open. Midden in het hofje staat een ontmoetingsruimte.

Alle betrokkenen zijn trots op het bereikte resultaat: de stichting Plus Wonen zelf natuurlijk, maar zeker ook Woningstichting Leusden die het project voor het grootste deel getrokken heeft, Centraalzorg die veel tijd gestoken heeft in het samen met de ouders uitwerken van het zorgconcept, en gemeente Leusden die in het begin van het traject voorwaardenscheppend werk heeft verricht.

### 7.1 Stichting Plus Wonen

*Mary Dekker is de initiatiefneemster van het project Plus Wonen, een project van ouders van volwassen kinderen met schizofrenie*

#### Het project

Plus Wonen is een levensloopbestendig woonzorgcomplex voor 15 mensen met de aangeboren hersenziekte schizofrenie. We zijn met ons initiatief gestart vanuit de overtuiging dat de zorg beter kan.

Voor mij persoonlijk begon het project zo'n zeven jaar geleden, toen mijn zoon, die lijdt aan schizofrenie, een terugval kreeg. De oorzaak van deze plotse achteruitgang lag in de zorg, want men had niet goed opgelet en had niet in de gaten dat hij zijn medicijnen niet meer slikte. Een psychose was het gevolg, en behalve dat dit veel leed veroorzaakt en schade in de her-



senen, kost het maatschappelijk onnodig veel geld. Ik wilde de energie die ik in mijn boosheid stopte verleggen naar positieve energie. Dat is het moment geweest dat ik dacht: ik ga het doen.

<sup>12</sup> <http://www.stichtingpluswonen.nl>



CASUS

### **Visie**

Wij vinden het belangrijk dat mensen met schizofrenie een veilige woonomgeving hebben, waar het leven zo gewoon mogelijk is en waar noodzakelijke zorg op een prettige manier wordt gegeven.

Ik ben zelf binnenhuisarchitect en ik ben intensief betrokken geweest bij de vormgeving van het project. Je ziet bij ons project veel glas aan de binnenkant, dit is de veilige wereld. En er is weinig glas aan de buitenkant, want dat is de vijandige wereld. Vanwege al het glas kan een medewerker, terwijl hij bijvoorbeeld aan de afwas staat, alles overzien.

De kwaliteit van wonen en zorg is een taalplaatje. Eigenlijk is het één grote familie. De ouders zijn net zo belangrijk als de bewoners. Iedereen zorgt voor elkaar, er is saamhorigheid. Als de familie betrokken is, doet de persoon met schizofrenie het tien keer beter; wetenschappelijk bewezen. De bewoner staat centraal, daar omheen tekenen we de cirkel van de familie, daaromheen Plus Wonen, en daaromheen Centraalzorg.

### **Aanpak**

We hebben het project professioneel aangepakt. Ons bestuur heeft expertise op velerlei terreinen: zorginhoudelijk, journalistiek, bestuurlijk, en kennis van bouwen. Dit is welbewust onze strategie, want om de regie te behouden, moet je wel weten waar je het over hebt. Andere initiatieven in het land hebben wellicht niet zo'n professionele achtergrond, en

tegen hen zou ik zeggen: als je zelf de kennis niet in huis hebt, huur dan mensen in.

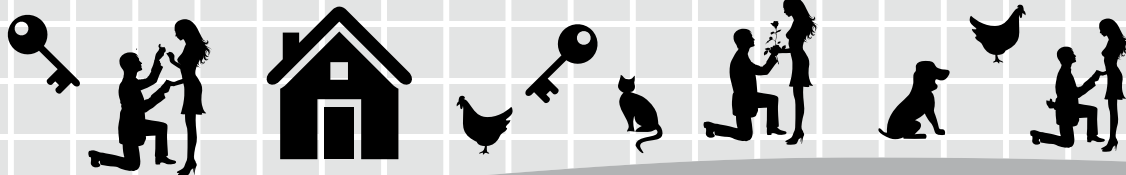
### **Gemeente**

We hebben als eerste bij de gemeente Leusden aangeklopt. Zij misten op dat moment nog veel kennis, en wisten bijvoorbeeld niet dat de GGZ een andere tak van sport was dan de gehandicaptenzorg. We hebben voor de gemeente de feiten op een rij gezet: er zijn in Leusden geen voorzieningen, terwijl er statistisch 280 mensen met schizofrenie zijn. Een open avond voor de doelgroep werd zeer druk bezocht, en ook dat heeft de gemeente overtuigd. Uiteindelijk hebben zij ons gesteund. We hebben de gemeente verder niet nodig gehad. Ons project staat in een nieuwbouwwijk; de woningcorporatie had daar een geschikte locatie en besloot zelfstandig deze te bestemmen voor ons doel.

### **Woningcorporatie**

Vooraf Woningstichting Leusden en de Alliantie Amersfoort hebben een grote rol gespeeld in ons project. Zij waren snel bereid om mee te gaan in het initiatief, vooral ook vanwege onze innovatieve visie om het project vanuit de optiek van de bewoners op te bouwen. We formaliseerden onze afspraken met een samenwerkingsovereenkomst. Wij hebben ons initiatief in een stichtingsvorm gegoten.

Wat ik andere woningcorporaties graag zou willen meegeven? Het is ongelooflijk belangrijk om een architect te nemen die zich echt verdiept in de doelgroep, die serieus research



pleegt, die bereid is helemaal vanuit de gebruiker te denken. Een architect die dat nalaat, ontwerpt geen goed gebouw. Wij konden in ons project zelf die kennis leveren. Maar andere initiatiefnemers hebben die expertise niet, en dan moet de woningcorporatie waarborgen dat de architect zijn werk goed doet.

### Zorgaanbieder

Centraalzorg is het laatste in beeld gekomen, namelijk zo'n drie jaar geleden, toen het project op de tekentafel al klaar was. Wij hadden een eigen visie, en Centraalzorg was bereid om deze visie tot uitgangspunt te nemen. Centraalzorg heeft het contract met het zorgkantoor voor 15 plaatsen AWBZ. Mocht de samenwerking met ons om de een of andere reden niet goed gaan, waar we niet van uitgaan, dan willen wij kunnen overstappen naar een andere zorgaanbieder. Dit is afgesproken met Centraalzorg.

We hebben bewust gekozen voor een kleine



zorgaanbieder waarbij ervaring met de GGZ niet de hoogste prioriteit had. We wilden voorkomen dat er een standaard draaiboek op tafel zou komen met oude gewoontes die moeilijk af te leren zijn.

Wat ik eerder zei over de architect, geldt ook voor de zorgaanbieder: de zorgaanbieder moet luisteren naar de bewoners en vooral ook naar de families. Want laten we wel wezen, je hebt hier 15 bewoners maar ook 15 families. De ouders zien als eerste dat het niet goed gaat met hun kinderen.

Wij willen zelf de regie houden over het project. Wat is vanuit het belang van de zorgaanbieder het nut om mee te doen? Ze kunnen veel leren van ons. We nemen hen veel werk uit handen, vooral ook omdat de families zeer gemotiveerd zijn. Wij dragen het projectrisico.

### Tot slot

De bewoners wonen er nu twee weken. Ze zijn erg blij, en dat maakt mij weer blij. Ik ken ze allemaal persoonlijk, en zij mij, en ze vertellen hoe fijn ze het vinden dat ze hierheen konden verhuizen. Over twee weken wordt ons project feestelijk geopend. We organiseren dat allemaal zelf. Het wordt een grote happening.

### 7.2 Centraalzorg, de zorgverlener van Plus Wonen

*Wilko Groeneweg is eigenaar en directeur van Centraalzorg, een kleine HKZ gecertificeerde thuiszorgorganisatie in Midden Nederland. Centraalzorg levert onder meer huishoudelijke*



CASUS

*zorg, persoonlijke verzorging en intensieve thuiszorg. De organisatie heeft 130 medewerkers in dienst.*

*Dit interview vond plaats in het kersverse wooncomplex, terwijl leveranciers en monteurs in en uitliepen om voorbereidingen te treffen voor de officiële opening. Af en toe maakte een bewoner een praatje. Wilko Groeneweg toonde zich tevreden en vol vertrouwen over de toekomst van Plus Wonen.*

### **Betrokkenheid**

Een paar jaar geleden zijn wij in contact gekomen met de initiatiefnemers van Plus Wonen. We hebben een periode intensief met elkaar gesproken. Het beslissende moment voor ons was de ondertekening van het convenant tussen gemeente, woningstichting, Plus Wonen en wijzelf.

### **Vorbereiding**

Centraalzorg heeft geen GGZ ervaring, maar we hebben ons goed voorbereid. Je moet het project goed borgen door de juiste kwaliteit mensen aan te nemen. Ik ben begonnen met twee HBO-V verpleegkundigen die het zorgbeleidsplan hebben vormgegeven. Vervolgens is een HBO-V verpleegkundige met 15-20 jaar ervaring in de GGZ aan de slag gegaan en samen hebben we een team aangenomen op basis van de eerder vastgestelde competentieprofielen en functieomschrijvingen. De leidinggevende is een half jaar voor de opening van Plus Wonen gestart, en de overige medewerkers

zijn twee tot vier weken voor de opening aan de slag gegaan.

Ik denk dat het voor een kleine organisatie makkelijker is om aan een project als dat van Plus Wonen te beginnen. Zoals ik nu aan tafel zit, kan ik ja of nee zeggen; ik hoef daarvoor niet naar een bestuur.

### **Eens zijn met de uitgangspunten**

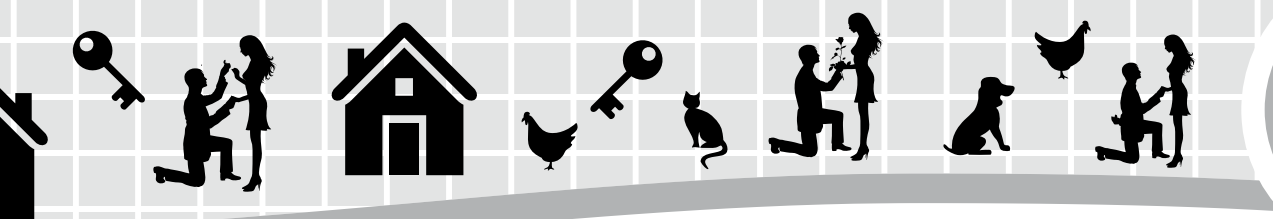
Ik vind dat je als zorgaanbieder niet lichtzinnig “ja” moet zeggen tegen een ouderinitiatief, alleen maar om het snel binnen te halen. Je moet serieus de uitgangspunten van de initiatiefnemers ondersteunen. Als je niet de doelstelling hebt om een zorgproject neer te zetten naar de tevredenheid van de initiatiefnemers en de bewoners, dan moet je er niet aan beginnen. In de aanlooffase hebben wij goed gekeken naar de uitgangspunten die het oudercollectief had geformuleerd. Deze uitgangspunten hebben we laten valideren, en het antwoord was dat het project realiseerbaar was. Dat was voor ons het signaal om verder in gesprek te gaan met de ouders en hen onze werkwijze voor te stellen.

### **Eigen rol**

Een van de belangrijkste tips aan collega zorgaanbieders is: wees vanaf dag één helder over de rolverdeling in het project, want je voelt je beide projecteigenaar.

De ervaringsdeskundigen – de ouders – zijn van uitiem belang. Je moet je voorstellen dat wij op een rijdende trein stappen. Het ou-





derinitiatief is al jaren bezig voordat wij in beeld komen. Deze ouders hebben soms al tientallen jaren ervaring met dit type zorg voor hun kind en zij weten heel goed wat ze wel willen en wat niet.

Wij voelen ons evengoed mede projecteigenaar. De ouders moeten dus zoveel vertrouwen in ons krijgen, dat ze bereid zijn om sommige stukken los te laten. Vertrouwen heb ik proberen te winnen door het toevoegen van kennis en kwaliteit en laten zien dat je als organisatie in staat bent om hun wensen te vertalen naar een praktische aanpak.

Je bent beide – initiatiefnemer en zorgaanbieder – projecteigenaar, maar je hebt allebei je eigen rol daarin. Wij hebben in de aanloopfase veel gesprekken gevoerd over de splitsing van die rollen. Het ouderinitiatief heeft de eigen wensen gekanaliseerd tot een beleid. Wij vertalen dit beleid naar de inhoudelijke zorg en uitvoering.

### **Eigen bestaansrecht**

Verbind je je als zorgaanbieder aan een particulier initiatief, zie dat dan los van de rest van je organisatie.

Je organisatie moet in staat zijn om beleidsmatige keuzes te maken waarbij die ervaringsdeskundige een heel belangrijke partner is. Dit gaat veel verder dan een project waarin je “ook eens wat ervaringsdeskundigen” consulteert. Dus eigenlijk moet je als organisatie willen zeggen: “dit gaan we *tailor made* behandelen om die doelgroep heen.”

### **Eigen verantwoordelijkheid**

Naar andere zorgaanbieders zeg ik: wees heel helder over je eigen verantwoordelijkheid voor zorg en exploitatie.

Hoe werkt dat in de praktijk? Een mooi voorbeeld is in ons geval het toelatingsbeleid. De stichting Plus Wonen had al een wachtlijst van 30 bewoners. Als zorginstelling wil je een groep hebben die je aankan en die past binnen het project. De wachtlijst is geen goed instrument om dat te bepalen. Daarom hebben we afgesproken dat de initiatiefnemers de wachtlijst beheren en ons voorstellen doen voor de bewoners. Wij doen de volledige intake en hebben de eindstem over de toelating. Dat kan betekenen dat wij mensen moeten teleurstellen. Inderdaad hebben we twee mensen op de wachtlijst afgewezen. In overleg met Plus Wonen hebben we gekozen voor een verdiepingsslag bij deze twee kandidaten, uitgevoerd door een psychiater. Van één bewoner zei de behandelaar: moet je niet doen, deze bewoner is onvoldoende stabiel. En bij de andere bewoner zei hij: dat zou nog kunnen. Deze aanbeveling hebben we overgenomen.

### **7.3 Gemeente Leusden**

*Ago Salverda is voormalig wethouder Ruimtelijke Ordening van de gemeente Leusden. In die hoedanigheid was hij verantwoordelijk voor de ontwikkeling van de wijk Tabaksteeg. In deze wijk is het project van Plus Wonen voor volwassenen kinderen met schizofrenie gerealiseerd.*



CASUS



### **Betrokkenheid van de gemeente**

De betrokkenheid van de gemeente was beperkt, laat ik dat voorop stellen. De initiatiefnemers van het project zijn, in de periode dat ik verantwoordelijk wethouder was voor de ontwikkeling van de nieuwbouwwijk Tabaksteeg, bij mij gekomen. Ik heb hen toen geadviseerd om a) aan te tonen hoe belangrijk het project is, en b) er partners bij te zoeken die verstand hebben van bouwen en exploiteren van vastgoed en van zorg.

De initiatiefnemers hebben contact opgenomen met André van de Water, directeur van Woningstichting Leusden, en vanaf dat moment is het snel gegaan. De woningstichting was meteen enthousiast.

### **Uitvoering van het plan**

De eerste ideeën voor de wijk Tabaksteeg dateerden uit 1990. De echte start is pas rond 2000

geweest. In die tijd was er nog geen plan voor deze doelgroep.

Het initiatief is er later bij gekomen. De woningstichting heeft zich daar vooral hard voor gemaakt. Het was een lastige opgave deze wijk te ontwikkelen. De grond was eigendom van derden, en duur. De woningstichting heeft een locatie moeten vinden. Ook hebben zij fors moeten rekenen om het project qua exploitatie voor elkaar te krijgen. Toen de woningstichting zei: "het kan, ik durf het aan" waren wij ook om.

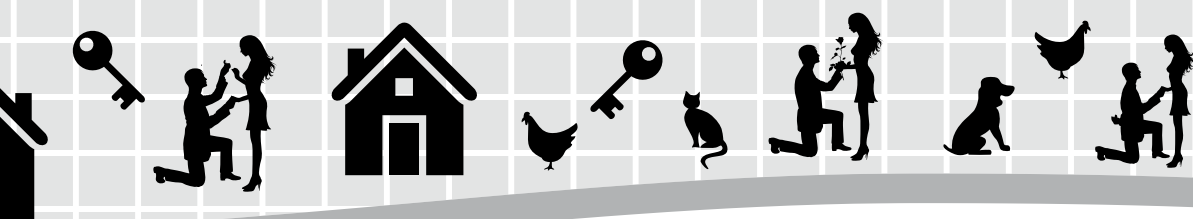
Mijn medewerkers hebben opdracht gekregen om dat op allerlei manieren te faciliteren om het zo soepel mogelijk te laten verlopen.

### **Visie van de gemeente**

Het project Plus Wonen past goed in de visie van de gemeente. Wij willen een zo breed mogelijk en gevarieerd mogelijke wijk: oud en jong, duur en goedkoop, goede voorzieningen, gemengd. En mensen moeten hier oud kunnen worden en kunnen blijven wonen.

Daarnaast weet je dat er mensen zijn die dingen niet allemaal zelf kunnen. Ik vind dat je mensen met beperkingen zo dicht mogelijk bij hun familie, hun roots, moet huisvesten. Dat is ook het mooie van dit project. Het is vanuit Leusdenaren opgezet, bedoeld voor hun kinderen. Grote instellingen daarentegen zijn aan het regionaliseren met als risico dat zij hun cliënten vanuit andere gemeenten hierheen halen.

Waar ik van schrok is hoeveel mensen deze ziekte hebben. Als ik het goed onthouden heb 1 op 100. Dat betekent op 30.000 inwoners 300



mensen. Dat toont dan ook de noodzaak van het project aan. Het project biedt hen een prikkelarme omgeving. Als zij goed hun medicijnen blijven innemen, kunnen zij goed functioneren.

### **Advies aan collega gemeenten**

Mijn advies aan andere gemeenten luidt: probeer het zoveel mogelijk lokaal te houden, niet om anderen buiten de deur te houden, maar om de betrokkenheid van de lokale bevolking zo groot mogelijk te maken. Zorg dat het niet al te groot wordt, zodat het in een wijk kan functioneren. Probeer financiële en professionele achtervang te vinden omdat initiatiefnemers vaak wel betrokken zijn, maar geen vastgoed-beheerders en geen zorgverleners.

De woningcorporatie heeft dezelfde opstelling als wij: zorg dat de mensen in hun eigen omgeving, bij hun roots blijven. Ik vind ook dat de initiatiefgroep van Plus Wonen een ongeloflijke pluim verdient. Die gedrevenheid is ongeloflijk.

### **7.4 Woningstichting Leusden**

*André van de Water heeft als directeur van Woningstichting Leusden veel betekend voor Plus Wonen. Zijn organisatie heeft het project een plek gegeven in het plan Tabaksteeg.*

#### **Het begin van het project**

Voor ons begon het project toen de initiatiefnemers bij ons langs kwamen. Wij hadden vertrouwen in hun voorstel. We hebben samen het initiatief stapsgewijs geformaliseerd, zoals dit

standaard in ieder ontwikkelingsproces gaat: je tast elkaar af, je bespreekt het concept, je sluit een intentieovereenkomst, daarna heb je de projectontwikkelingsovereenkomst, en tenslotte de huurovereenkomst.

Wij wisten wat we wilden. We wisten dat we in de Tabaksteeg een forse bouwopgave hadden. En ik wist wel een plek waar dit project gerealiseerd kon worden. We moesten het akkoord van de gemeente krijgen en ook van onze partner in de ontwikkeling, Alliantie Eemvallei. De Alliantie heeft de ontwikkeling van het gebouw voor zijn rekening genomen. Wij zijn daar opdrachtgever van. Wij hebben de relatie naar de initiatiefnemers van Plus Wonen verzorgd en de begeleiding van het concept.

#### **Visie van Woningstichting Leusden**

Iedere woningstichting heeft in zijn statuten staan het werkzaam zijn voor mensen die niet of onvoldoende in hun eigen huisvesting kunnen voorzien. Dat geldt bij uitstek voor deze doelgroep.





CASUS

Wij vinden het belangrijk om lokale initiatieven te steunen. Daar zit een verhaal achter. Ieder half jaar komt er bij ons een zorginstelling langs die graag met ons een project wil beginnen. Maar zij kunnen mij niet vertellen wie precies de doelgroep is.

Wij zijn een Leusdense corporatie die werkt voor een Leusdense doelgroep. Ik heb ook de indruk dat mensen die zorg nodig hebben, ook heel hard mantelzorg nodig hebben. De formele zorg alleen is onvoldoende. Des te waardevoller is het dat je een initiatief uit de lokale gemeenschap krijgt, en je daardoor maximaal de potentie benut van de ouders, familie, vrienden, kennissen, en de buurt.

### **Ontbreken van duidelijk beleid huisvesting bijzondere doelgroepen**

Tijdens de opening van het project afgelopen zaterdag heb ik in mijn korte toespraak de totstandkoming “een schitterend toeval” genoemd. Toeval is prachtig, maar is onvoldoende. Plus Wonen is een succes geworden omdat de initiatiefnemers sterke mensen zijn. Maar hoe doe je dat nu met deze groep als ze geen sterke vertegenwoordigers hebben? Dan gebeurt er dus niets; die blijven in de zorginstellingen zitten.

Het probleem is dat deze initiatieven afhankelijk zijn van de power van individuen, en niet van de power van beleid.

Het scheiden van wonen en zorg is al een jaar of tien aan de gang, maar zoals in de huisvestingswet en het BBSH is geregeld hoe we

voor onze reguliere doelgroepen actief moeten zijn, zo is niets geregeld voor de mensen die door het scheiden van wonen en zorg een kans op wonen in hun eigen gemeenschap krijgen.

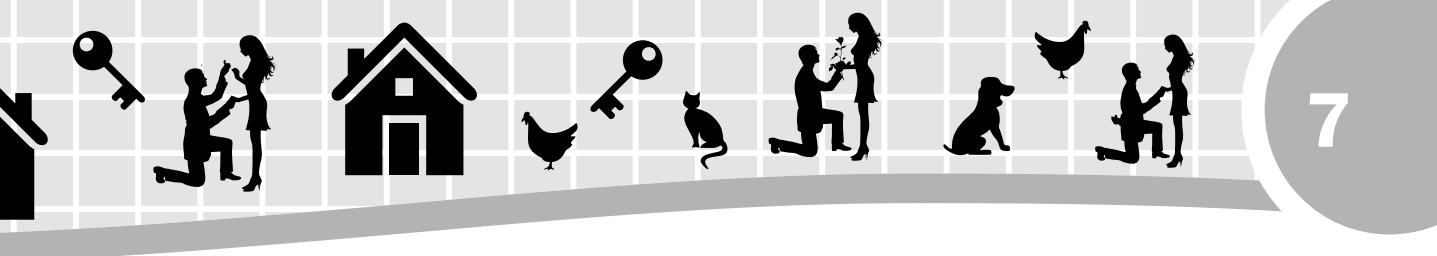
### **Ondersteuning van de initiatiefnemers**

Wij hebben dit project gerealiseerd zoals wij ook andere projecten realiseren. We hebben de initiatiefnemers niet “geholpen” – zo kan je het niet formuleren. Wij en zij zijn partners in het proces geweest, zoals dat in al onze projecten gaat. Als wij bij wijze van spreken een MFC ontwikkelen, doen we het op de zelfde manier.

Wat je in andere situaties wel ziet, is dat je met mensen aan tafel zit die van toeten noch blazen weten en geen flauw idee hebben waar ze in stappen. Dat werkt niet, en dat zou ik ook niet doen of willen.

Plus Wonen is een buitengewoon krachtige organisatie. Ze zijn goed in staat om voor hun eigen belangen op te komen. En dat gaf ons voldoende vertrouwen om het traject in te gaan. Misschien is het een iets gecompliceerder proces dan een ander ontwikkelproces, waar je niet direct de klant over de vloer hebt. Het is namelijk makkelijker om het voor een ander te bedenken, dan die ander er bij te betrekken.

We hebben wel onze eisen gesteld aan het concept. Het moest een flexibel exploiteerbaar gebouw zijn. Al die wooneenheden moeten zelfstandig bewoonbaar zijn. Stel dat het project op de een of andere wijze op de schop gaat, dan moet er iets anders voor in de plaats kunnen komen.



### **Over verantwoordelijkheden**

De ouderorganisatie kan geen opdrachtgever voor de bouw zijn en ze kunnen geen zorgleverancier zijn. Ze kunnen wel bewaker zijn van het concept, medeontwikkelaar, invloed uitoefenen, kwaliteit bewaken, sparring partner zijn, uiteindelijk ook in de exploitatie een eigenstandige rol gaan vervullen. In die verhoudingen hebben we het gezocht binnen dit project, tripartite.

Het is goed dat er een mantelzorgorganisatie, de ouders, bij betrokken is want die kan aan de output kant zien of het goed is of niet.

Wij zien niet wat zij zien. Wij kunnen niet de eisen stellen die zij wel kunnen stellen. We hebben gezorgd dat ze vooral in die rol terecht kwamen. Misschien niet vanzelfsprekend, maar dat hoort wel bij zo'n proces. Wij zijn opdrachtgever. Maar zij moeten wel moeilijk doen naar ons. Zij moeten er op toezien dat wij het concept goed op hun zorgen toesnijden. In die verhoudingen hoort het geregeld te zijn.

### **Advies aan andere woningcorporaties**

Kom eens kijken!

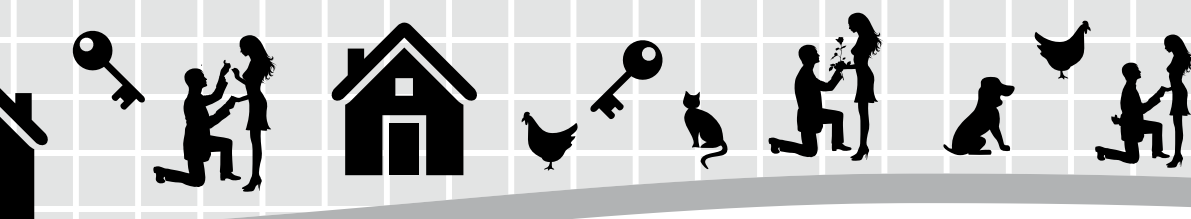




PLUS WONEN LEUSDEN







## Bruidstranen en aanbevelingen

“Bruidstranen” – aldus de Wikipedia – “is een likeur, gemaakt uit gedestilleerd water, alcohol, suiker, kaneel, walnoot, zoethout en 24 karaats bladgoud of bladzilver. Het zoete drankje met de zwevende goudschilfers kunnen de zogenaamde “tranen van de bruid” voorstellen. Dit naar het idee van “tranen van geluk.” Later in het huwelijk zou de vrouw met het schenken van deze likeur haar echtgenoot kunnen laten herinneren aan hun trouwdag en huwelijksdaad.”

Onze bruidstranen hier zijn aanbevelingen aan woningcorporaties, gemeenten en zorgaanbieders over hoe zij het particuliere initiatief in de zorg kunnen helpen en hoe zij dat kunnen doen vanuit het versterken van hun eigen visie en organisatie. Elders in dit boekje is ook een lijstje met praktische tips te vinden: zie hoofdstuk 5: drie maal tien wensen voor de uitzet.

Het particuliere initiatief is er in vele soorten en maten, en de aanbevelingen die hier volgen zijn niet in iedere situatie, voor ieder project toepasbaar.

### 8.1 Bruidstranen voor gemeenten

#### 1. Geef particulier initiatief een eigen plek in het gemeentebeleid

Voor een gemeente is het particuliere initiatief vaak een vreemde eend in de bijt: zij zijn moeilijk in te delen in de bekende kaders van de reguliere zorgaanbieders en woningcorporaties. Maar wel passen zij goed binnen de visie die veel gemeenten hanteren van burgerinitiatief en burgerparticipatie. Het zijn vaak bij uitstek lokale initiatieven, voor de lokale bevolking, geworteld in de lokale gemeenschap. De gemeente zou particuliere initiatieven daarom moeten zien als gouden kans, als oefenveld voor de toekomst en een andere verhouding met de burger, minder sturend, meer uitgaand van eigen kracht. Zie het als parels in de buurt, als empowerment van je burger en ondersteun dit. Ontwerp hier een visie op. Ook binnen regu-

lier beleid zoals de woonvisie, het welzijnsbeleid e.d. Maar maak geen strakke kaders, want je wilt als gemeente kunnen inspelen op de diversiteit en originaliteit van het particuliere initiatief.

#### 2. Neem de stimulerende taak van de provincie over

De stimulerende taak van veel provincies voor de vernieuwing van wonen, welzijn en zorg houdt voor een belangrijk deel op te bestaan. Gemeenten kunnen veel goeds bereiken in de eigen gemeenschap door deze stimulerende taak van de provincie over te nemen.

#### 3. Plaats particulier initiatief in een sociaal maatschappelijke context

Meestal hebben particuliere initiatieven contact met de gemeente rond vooral ruimtelijke ordening en huisvesting. Het gevolg is vaak dat



een gemeente haar rol vrij technisch opvat, namelijk het doorlopen van de gebruikelijke procedures en processen, een verplicht nummer.

Daarmee doet de gemeente zichzelf te kort. Een gemeente zou de bruisende gemeenschap van burgers moeten zijn die hun samenleving vorm en inhoud geven. Vanuit die gedachte zou het logisch zijn als de gemeente zich afvraagt wat de gemeenschap wint met het initiatief, en vanuit dat perspectief mee gaat denken met de initiatiefnemers. Het particuliere initiatief vraagt dus om een brede kijk, met zowel een rol voor wonen en ruimtelijke ordening, zorg en welzijn, en economie.

Initiatieven die proberen de gemeente ook en vooral te benaderen vanuit haar rol op het gebied van zorg en welzijn, merken vaak op dat de ambtenaren van de verschillende afdelingen weinig op de hoogte zijn van elkaars werk. Interne communicatie is bij dit onderwerp erg belangrijk.

Het Aedes-Actiz Kenniscentrum Wonen-Zorg heeft een handreiking over dit onderwerp: 'Kleinschalig wonen in de wijk: een goede bestemming'<sup>13</sup>.

#### **4. Meedenken in plaats van handhaven**

Particulier initiatief is nuttig voor de lokale samenleving. De gemeente wil een sociaal maatschappelijk actieve rol spelen. Particulier initiatief is een kans om deze actieve rol waar te maken. Dit vraagt van de gemeente

een andere opstelling dan louter het uitvoeren van haar publiekrechtelijke functies, zoals het uitvoeren van de regelgeving op het gebied van de RO. Het vraagt van de gemeente een inzet om samen met het initiatief te kijken hoe successen behaald kunnen worden voor de lokale gemeenschap. Stimuleer de initiatiefnemers om te reflecteren op hun bijdrage aan de gemeenschap. Help het initiatief de goede partners er bij te zoeken. Probeer het zo veel mogelijk lokaal te houden. Zorg dat het niet te groot is zodat het in een wijk kan functioneren. Help om een achtervang er bij te vinden, zowel financieel als professioneel. Beweeg het eigen netwerk (MEE, UWV WERKbedrijf) om het initiatief te ondersteunen. Breng de Toolkit "Levenswerk!?" onder de aandacht van de initiatiefnemers (zie literatuurlijst).

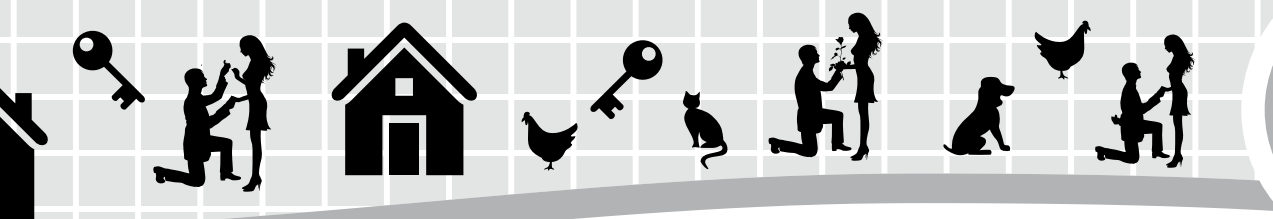
#### **5. Bestuurlijke dekking**

Particuliere initiatieven weten niet altijd de weg te vinden binnen de gemeentelijke organisatie. Help hen een handje door een goed gesprek te arrangeren met de verantwoordelijke wethouders op het gebied van welzijn, zorg, wonen en ruimtelijke ordening. Biedt hen een podium aan om hun verhaal te vertellen bij bestuur, raad en organisatie.

#### **6. Vertrouwen**

Investeer in de kennismaking met een particulier initiatief. Probeer zoveel mogelijk van het

<sup>13</sup> [http://www.kcwz.nl/instrumenten/kleinschalig\\_wonen\\_in\\_de\\_wijk](http://www.kcwz.nl/instrumenten/kleinschalig_wonen_in_de_wijk)



initiatief te weten te komen: doelgroep, doel, visie, gewenste voorziening, wie zijn de initiatiefnemers, etc. Laat de initiatiefnemers uitgebreid kennismaken met de gemeente en de mensen die daar werken.

### 7. Breed draagvlak intern

Een particulier initiatief is geen bouwproject, maar is een bijdrage aan de lokale samenleving. Zorg dat dit weerspiegeld wordt binnen de interne gemeentelijke organisatie door het samenstellen van een brede interne contactgroep. Deel het dossier tussen de afdelingen welzijn, zorg, economie, huisvesting en ruimtelijke ordening. Voorkom dat het initiatief strandt in de bureaucratie of door toeval belandt op een zijspoor in het gemeentehuis.

### 8. Goed contact

Een particulier initiatief is voor de initiatiefnemers een intensieve en vaak lastige opgave. Als gemeente kan dit proces sterk gesteund worden door regelmatig contact te houden met de initiatiefnemers, een luisterend oor te bieden, pro actief op te treden, snel te reageren op vragen enzovoorts. Het beste kan het initiatief een vast aanspreekpunt hebben binnen zowel de afdeling ruimtelijke ordening / huisvesting als de afdeling zorg en welzijn.

### 9. Tempo maken

Een van de meest gehoorde klachten van initiatiefnemers is het lage tempo van de procedures. Deze lijken eerder minimum doorlooptijden

te kennen dan maximum doorlooptijden. Initiatiefnemers staan de hele dag, de hele week, de hele maand op het puntje van de springplank te wachten tot de badmeester een keer fluit, en in de tussentijd voelen zij zich nutteloos.

### 10. Bouw kennis op

Gemeenten beschikken intern niet altijd over de kennis van de bijzondere doelgroep waarvoor de particuliere initiatiefnemer opkomt, noch over kennis van de regelgeving en financiering van de zorg. Het kennisniveau van de particuliere initiatiefnemers is vaak groter dan dat van de ambtenaren. Dit is geen schande. Het initiatief is een goede aanleiding om de kennis snel bij te spijkeren en je in te leven in de doelgroep en motieven van de initiatiefnemers.

### 8.2 Bruidstranen voor woningcorporaties

#### 1. Zoek de win-win in het gezamenlijke maatschappelijke belang

Initiatiefnemers ervaren regelmatig dat woningcorporaties, net als gemeenten, hun initiatief vooral zien als een technische opgave, namelijk het realiseren van vastgoed. Dit is geen goede start van de relatie met een particulier initiatief omdat een initiatief aan veel meer behoefte kan hebben dan alleen een pand, bijvoorbeeld afspraken over beheer, afspraken over een bijzondere vorm van ontwikkeling waarbij zij meer eigen verantwoordelijkheid nemen en de woningcorporatie een deel invult,



afspraken over doorstroom van bewoners, enzovoorts. Bestaande bouw - karakteristieke panden – vormen soms een uitstekende optie. Het beste advies hier is: zowel de woningcorporatie als de particuliere initiatiefnemer opereren vanuit een maatschappelijk belang, en dus zoek met elkaar naar de verbindende visie.

## 2. Wat voor beleid heb je voor particuliere initiatieven?

Het helpt enorm als een woningcorporatie van te voren na heeft gedacht over haar houding ten opzichte van particuliere initiatieven: wat zijn particuliere initiatieven, komen ze in onze omgeving voor, hoe herken ik ze, hoe kan ik het kaf van het koren scheiden, waar raakt onze visie die van het particuliere initiatief, hoe gaan wij er mee om? Maar voorkom een te scherpe inkadering of afbakening van je eigen beleid, want de veelzijdigheid van dit soort initiatieven valt niet te voorspellen. Laat je verrassen.

Aan de andere kant is ook een actieve houding denkbaar: wees alert op vragen van doelgroepen die minder snel in beeld komen omdat zij bijvoorbeeld minder goed georganiseerd zijn, minder opvallen, zich minder goed presenteren. Een woningcorporatie kan het als zijn taak zien om de zwaksten in de samenleving te helpen, en dat zijn niet altijd de mensen die het eerste aankloppen voor hulp.

## 3. Vertrouwen en transparantie

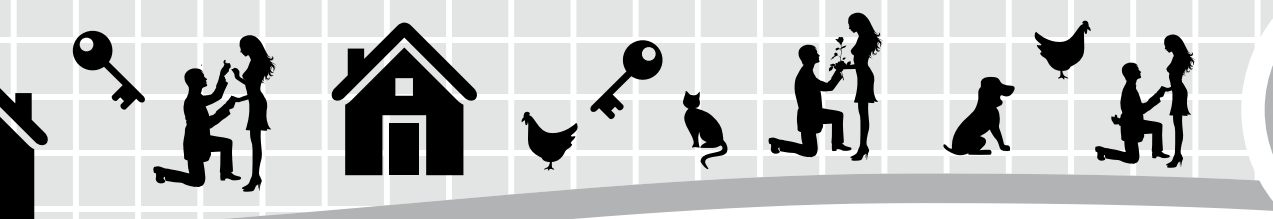
Investeer grondig in de kennismaking met het initiatief. Vraag het initiatief alles over hun visie,

doelgroep, etc. en laat het initiatief uitgebreid kennismaken met de eigen organisatie en het eigen werk. Zie ook bruidstraan 2 bij zorgaanbieders, hieronder. Deze extra investering in tijd verdient zich terug in een goed project, in kennis en groei van de eigen organisatie, in een langdurige goede relatie met het initiatief. Beoordeel de soliditeit van het initiatief op een aantal factoren:

- Duidelijke visie
- Onderbouwing van de wenselijkheid van het initiatief
- Ze vormen een rechtspersoon
- Degelijk ondernemingsplan
- Het bestuur heeft voldoende kennis in huis
- Draagkracht omspant meerdere personen, niet slechts één enthousiasteling
- Netwerk in de lokale gemeenschap

In veel gevallen bevindt een initiatief zich in een opbouwfase, en zal het nog niet direct al deze capaciteiten bezitten. Het is wenselijk als de woningcorporatie het initiatief een handje helpt om het gewenste niveau te bereiken. Een deskundige, externe procesbegeleider kan eventueel nuttig zijn. De Toolkit “Levenswerk!?” van KennisPraktijk en Vilans kan hier goede diensten bewijzen. Zie de literatuurlijst.

Neem na deze kennismakingsperiode het particuliere initiatief mee in de werkwijze en procedures. Betrek het initiatief bij besprekingen en contacten. Denk niet te makkelijk: dit is onze eigen rol. Maar deel lief en leed.



#### 4. Bouw kennis op

Omdat een particulier initiatief vaak bedoeld is voor een specifieke doelgroep met specifieke wensen waar specifieke wet- en regelgeving (brandweer!) een rol speelt is het denkbaar dat een woningcorporatie hier onvoldoende kennis over in huis heeft. Vraag daarom de initiatiefnemers honderduit over alle aspecten van hun project. Probeer ze te begrijpen en verdiep je in de kenmerken van de doelgroep. Zoek er zo nodig deskundigheid bij. Daarnaast kan de woningcorporatie deze specifieke kennis een plek geven in hun algemene deskundigheid rond bijvoorbeeld flexibel bouwen.

#### 5. Doorpakken of stoppen

De directeur of bestuurder van een woningstichting kan zich het best direct van het begin verdiepen in het initiatief. Meestal gaat het ook zo. Investeer in de kennismaking, zoek naar het maatschappelijk raakvlak, vraag je af waar de kennis van de eigen organisatie tekort schiet, leg enkele mogelijke rollen naast elkaar, geef het initiatief voldoende ruimte zich te presenteren. Als er desondanks geen liefde of goede match ontstaat, geef de initiatiefnemers dan eerlijk en tijds een gemotiveerde afwijzing.

#### 6. Stel je faciliterend en creatief op

Woningcorporaties kunnen als maatschappelijke ondernemers veel meer dan alleen vastgoed bouwen en beheren. Met hun kennis kunnen zij ook een meer ondersteunende rol spelen in het geval van initiatiefnemers die zelf meer verant-

woordelijkheid willen dragen. Zo kan een corporatie het beheer op zich nemen, meehelpen panden te herbestemmen, meehelpen zoeken naar bestaande panden, helpen bij particulier opdrachtgeverschap. In een tijd waarin geld voor ontwikkeling schaars is, liggen er mogelijk nog andere maatschappelijk wenselijke rollen weggelegd voor de woningcorporatie.

#### 7. Kies een architect die zich verdiept in de doelgroep

Particuliere initiatiefnemers worden gedreven door hun ambitie iets moois neer te zetten dat beantwoordt aan de wensen en behoeften van de doelgroep. De vorm, uitstraling en functionaliteit van het gebouw is daarom van grote waarde. Het slimste wat een woningcorporatie kan doen, is het ontwerptraject in te gaan met een architect die de doelgroep door en door kent en zich serieus verdiept in hun wensen. Ook blijkt er bij architecten nog wel eens openbare kennis over het bouwen voor de specifieke doelgroepen ongebruikt op de plank te blijven liggen; een moderne variant van het wiel opnieuw uitvinden...

#### 8. Eis niet per definitie een zorgaanbieder als achtervang

Een woningcorporatie kan alleen bouwen bij de gratie van zekerheid rond de exploitatie. Om die zekerheid te borgen in het geval van particuliere initiatiefnemers, dringen corporaties meestal aan op het vinden van een reguliere zorgaanbieder als achtervang.



Indien de initiatiefnemers inderdaad een zorgaanbieder aan willen trekken, dan is het verstandig hier niet al te lang mee te wachten. Een zorgaanbieder heeft namelijk óók een aanlooptraject: mensen in dienst nemen bijvoorbeeld: profiel van team opstellen: 1 maand; adverteren: 1 maand; selectiegesprekken, 1 maand; opzegtermijnen 2 maanden; voorbereidingen 2 maanden.... De stelregel is: gaat de schop de grond in, dan moet de zorgaanbieder reeds bekend zijn.

Indien de initiatiefnemer géén zorgaanbieder in de arm willen nemen en daar goede redenen voor heeft, dan zal de woningcorporatie moeten onderzoeken of zij de initiatiefnemer voldoende capabel acht (rechtspersoon, netwerk, kennis in het bestuur) en het ondernemingsplan voldoende solide. Gebruik kan worden gemaakt van een goed projectleider.

### **9. Vaste contactpersoon**

Zorg voor een vaste contactpersoon die goed bereikbaar is en tijd kan investeren in de relatie. Als deze relatie goed is, laat het dan zo. Voor particuliere initiatiefnemers is het erg vervelend als hun vertrouwde contactpersoon een nieuwe plek in de organisatie krijgt.

### **10. Snelheid**

Wat bij de gemeenten is opgemerkt over de traagheid van processen en procedures geldt ook voor woningcorporaties: initiatiefnemers vinden het vaak te traag gaan. Een initiatiefnemer pakt liefst alles tegelijk op, terwijl som-

mige woningcorporaties pas aan B beginnen als A helemaal zeker is. Particuliere initiatieven geven zichzelf veel minder tijd dan veel maatschappelijke instellingen. Eventueel kan een onafhankelijk procesbegeleider plus een goed plan van aanpak helpen voldoende snelheid in het project te krijgen. De investering verdient zich terug door een kortere doorlooptijd. Soms zijn er subsidies beschikbaar voor dit soort ondersteuning.

## **8.3 Bruidstranen voor zorgaanbieders**

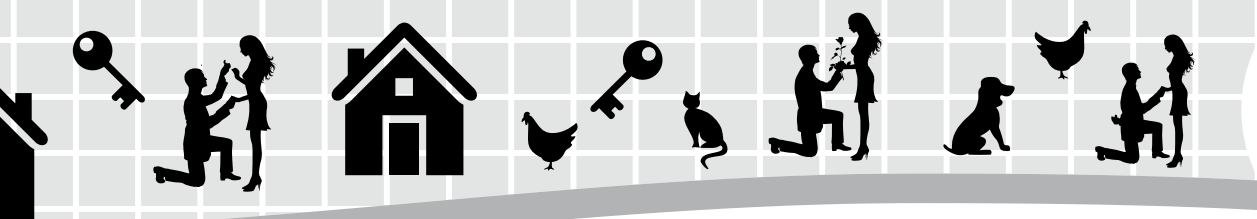
### **1. Maak uitgebreid kennis met de initiatiefnemers**

De beste tip voor zorgaanbieders is: leer de initiatiefnemers goed kennen. De reguliere zorgaanbieder heeft vanuit zijn perspectief natuurlijk veel kennis van de zorg. Maar de particuliere initiatiefnemer kijkt vaak vanuit een totaal ander perspectief naar de zorg en zijn project, en voelt zich vaak niet begrepen door de reguliere zorgaanbieders. Neem daarom de initiatiefnemers vooral serieus, verdiep je grondig in hun motieven, gebruik de ouders en andere betrokkenen als ervaringsdeskundigen en leef je in hun situatie in. Een kennismaking is tweerichtingsverkeer, dus biedt de initiatiefnemers je kennis aan. Trek zoveel mogelijk samen op in het proces.

### **2. Wordt het eens over de uitgangspunten**

De visie van waaruit je werkt, is een van de belangrijkste onderwerpen waar je het met





elkaar over moet hebben en eens moet worden. Laat de initiatiefnemers hun verhaal vertellen, probeer dat zo goed mogelijk te vertalen, en bespreek het weer met elkaar. Stel een visie document op. In de meeste gevallen zullen de initiatiefnemers al goed nagedacht hebben over hun uitgangspunten en die op papier hebben gesteld. Gebruik het visiedocument als het baken voor de komende jaren. Zeg niet lichtzinnig “ja” tegen een initiatief, maar begin er aan omdat je het als organisatie waar kan en wil maken.

Wat vinden ouders die het initiatief nemen voor een eigen project belangrijk? Het LSW heeft dit op een rijtje gezet :

- De regie hebben over wonen en zorg: dit is het kernpunt;
- Een permanent thuis;
- Goede, ruime woning, kwaliteit van huisvesting;
- In de buurt, dorp, regio (behouden van eigen netwerk);
- Kleinschalig, grote betrokkenheid, goede contacten;
- Huiselijk en vertrouwd;
- Aandacht voor gezamenlijkheid en activiteiten;
- Deskundigheid en veiligheid (nachtaanwezigheid);
- In de samenleving staan.

En verder letten ouders vooral op de volgende kwaliteitsaspecten:

- Zorg vanuit het individu, dus persoonlijke begeleiding;
- Niet vanuit de organisatie denken, maar vanuit de bewoner;
- De woning is van de bewoner(s): respect en privacy;
- Gewoon waar het kan, bijzonder waar nodig;
- Goede persoonlijke verzorging en kleding;
- Aandacht voor maaltijden, gewoon koken;
- Continuïteit in het team, aanspreekpunt in de organisatie;
- Nakomen van afspraken;
- Veiligheid.

Van de zorgorganisatie verwachten zij het volgende:

- Openheid en goede communicatie;
- Ouders erkennen als gelijkwaardige partner (eigen regie);
- Invloed op werving en selectie van medewerkers;
- Eigen keuze van een persoonlijk begeleider;
- Stabiliteit van aansturing met een teamleider die positief is over het wooninitiatief;
- Professionele medewerkers, goede zorg;
- Zien het wooninitiatief als een speciale locatie, niet als onderdeel van de organisatie;
- Gebruiken geen jargon uit de instelling, zoals “voorziening”, “ingang”, “diensten.”

### 3. Gun initiatiefnemers regierol

Initiatiefnemers zijn bang de regie uit handen te geven wanneer zij (te vroeg) een zorgaan-



bieder aantrekken. Dit is lastig. Ook voor een zorgaanbieder die serieus de intentie heeft om de initiatiefnemers aan het roer te laten, is het vervelend te laat bij het initiatief betrokken te worden, omdat er nog heel veel geregeld moet worden. Regie is een bitter woord in het hele verschijnsel van particuliere initiatieven in de zorg. Waar de initiatiefnemers hun ondernemerschap en inzet als hoog goed zien, etaleren de professionals vooral hun brede en diepgaande kennis. Hier moet een huwelijk worden gesmeed tussen ondernemerschap en professionaliteit.

#### **4. Gun het project een eigen plek in je organisatie**

Het regie vraagstuk is complex omdat reguliere organisaties een eigen interne werkwijze hebben, die met elkaar is afgesproken en waar men elkaar aan houdt. Een particulier initiatief past hier natuurlijk niet in... Het dilemma dat zich nu ontvouwt is een lastige. Maak je een uitzondering voor het particuliere initiatief, dan heb je wat uit te leggen aan je eigen organisatie. Probeer je het particuliere initiatief in jouw stramien te krijgen, dan heb je een slecht verhaal naar het particuliere initiatief. Wil of kan je niet tegemoet komen aan de visie van de initiatiefnemers, dan ben je misschien niet de partij die eerlijkheidshalve door de initiatiefnemers wordt gezocht.

#### **5. Helder over verantwoordelijkheden**

Eigen regie is om verschillende redenen een

van de lastigste thema's in de verhouding tussen zorgaanbieder en particulier initiatief. Het punt is namelijk dat een zorgaanbieder er verstandig aan doet om volstrekt helder te maken waar de eigen verantwoordelijkheid ligt. Maar natuurlijk niet op zo'n manier dat je deze eigen verantwoordelijkheid, met een beroep op wet- en regelgeving, zover oprekt dat er voor de initiatiefnemers geen millimeter ruimte overblijft.

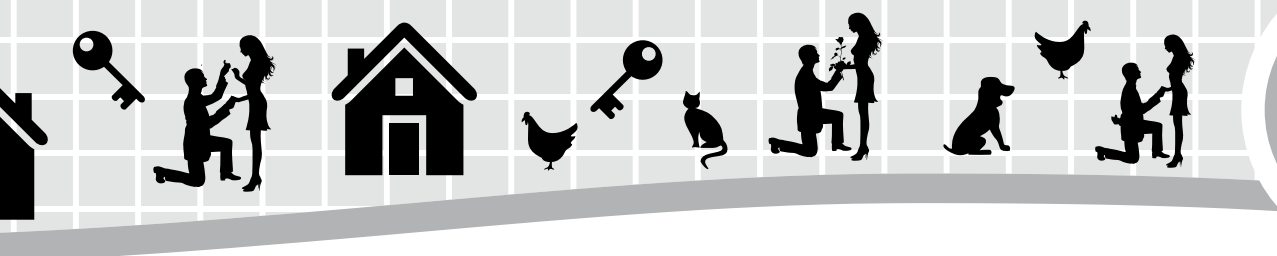
Voer hierover goede gesprekken met de initiatiefnemers en maak heldere afspraken. Tip: vraag de initiatiefnemers "waar rekenen jullie ons op af"; een handige vraag om de kern van het vraagstuk scherp te krijgen.

Als de samenwerking er eenmaal is, doe dan alles in goed overleg, ook al ligt de verantwoordelijkheid bij jou als organisatie. Anticipeer op de dip in de relatie die enkele jaren na de start van het project vaak ontstaat.

Maak goede afspraken over de interne en externe communicatie, ook als het initiatief draait. Wie communiceert met wie over welk onderwerp? Wat is de rol van het bestuur en de rol van de zorgcommissie (vertegenwoordigers klant en personeel)? Ga hier zeer zorgvuldig mee om.

#### **6. Vertrouwen en transparantie**

Een woord dat veel valt bij zowel zorgaanbieders als particuliere initiatiefnemers, is "vertrouwen." Particuliere initiatiefnemers voelen zich vaak niet serieus genomen. Vertrouwen moet ontstaan. Onder andere door een goede kennismaking. De zorgaanbieder moet



transparant zijn over hoe de zorg en de bekostiging werkt, en uiteraard wordt er jaarlijks transparant gerapporteerd en vindt daarover een gesprek plaats met het bestuur.

### **7. Zorg voor een meewerkend teamleider**

Een praktische tip: zorg voor een goede teamleider die meedraait in het dagelijkse werk. Die is namelijk een goed aanspreekpunt voor de initiatiefnemers. Ouders willen graag intensief contact. Een manager die op afstand staat, is minder goed bereikbaar. Bovendien komen managers meestal pas in beeld als er een probleem is.

### **8. Van particuliere initiatieven kan een organisatie ook leren**

Een zorgorganisatie die zijn vizier op de toekomst heeft gericht, kan veel leren van particuliere initiatieven. Wat gebeurt hier? Waarom nemen initiatiefnemers deze moeilijke stap? Wat zijn hun wensen? Welke kwaliteit van het aanbod wensen zij, en zou ik dat ook kunnen realiseren? Welk type organisatie en medewerkers past daar bij? Wat vertellen mij de ervaringsdeskundigen en waar blijven deze geluiden in mijn eigen organisatie? Een particulier project is een kans, een schitterende proeftuin, waar de initiatiefnemers u langs vele nieuwe geuren en kleuren kunnen leiden.



PRAKTIJK

## Verdere informatie

### Enkele gebruikte termen

AWBZ	Algemene wet bijzondere ziektekosten
BBSH	Besluit Beheer Sociale Huursector
CIZ	Centrum Indicatiestelling Zorg
CVZ	College voor Zorgverzekeringen, voert de PGB regeling uit
Extramuraal	Extramurale functies oftewel thuiszorg
NZa	Nederlandse Zorgautoriteit, voert de Awbz uit
PGB	Persoonsgebonden budget Dit is geld uit de AWBZ dat de cliënt zelf beheert en naar eigen inzicht uitgeeft. Daarvoor gelden regels. Zorgaanbieders ontvangen het geld voor geleverde zorg rechtstreeks van de cliënt. De cliënt krijgt daarvoor rekeningen. Deze rekeningen overlegt de cliënt aan het zorgkantoor, die op de rechtmatige uitvoering van het PGB toeziet.
Scheiden wonen zorg	De huur wordt door de bewoner zelf betaald, de zorg uit de Awbz.
VPT	Volledig Pakket Thuis, een tussenvorm tussen intramurale bekostiging en scheiden wonen en zorg
Wmo	Wet maatschappelijke ontwikkeling
WTZi	Wet Toelating Zorginstellingen
ZIN	Zorg in Natura, het tegenovergestelde van Persoonsgebonden budget
ZZP	Zorgzwaartepakket, intramurale bekostiging van wonen en zorg

### Ondersteunende organisaties

Particuliere initiatieven staan er niet alleen voor. Er zijn verschillende ondersteuningsorganisaties:

#### Aanbieders

Veel zorgaanbieders staan open voor een rol als adviseur.

#### Aedes-Actiz Kenniscentrum Wonen-Zorg

Kennisinstituut van zorgaanbieders en woningcorporaties.

[www.kcwz.nl](http://www.kcwz.nl)

#### Belangenbehartigers vanuit de overheid

MEE, provincies, kenniscentra zoals Syntens

[www.mee.nl](http://www.mee.nl)



[www.provincie-utrecht.nl](http://www.provincie-utrecht.nl)

[www.syntens.nl](http://www.syntens.nl)

#### Business Netwerken

Bijvoorbeeld NetKW, het Landelijk Netwerk Kleinschalig Wonen, voor en door particuliere zorgondernemers

[www.netkw.nl](http://www.netkw.nl)

#### Landelijk Steunpunt Wonen

Landelijk Steunpunt Wonen, opgericht met subsidie vanuit de overheid: adviseert en ondersteunt ouders van kinderen met beperkingen, die een wooninitiatief oprichten of al hebben gerealiseerd

[www.woonzelf.nl](http://www.woonzelf.nl)

#### Particuliere belangenbehartigers

Bijvoorbeeld "Naar Keuze", een belangenorganisatie voor ouders/ familie van mensen met een beperking, die een PGB hebben, of de Branchevereniging Kleinschalige Zorg, of de Nevep

[www.naar-keuze.nl](http://www.naar-keuze.nl)

[www.bvkz.nl](http://www.bvkz.nl)

[www.nevep.nl](http://www.nevep.nl)

#### Particuliere initiatieven die hun formule beschikbaar stellen

Bijvoorbeeld De Grasboom

[www.degrasboom.nl](http://www.degrasboom.nl)

#### Per Saldo

De belangenvereniging van mensen met een persoonsgebonden budget

[www.pgb.nl](http://www.pgb.nl)

#### Private ondernemers die zakelijke ondersteuning bieden

Bijvoorbeeld De Drie Notenboomen (franchisegever voor De Herbergier en de Thomashuizen), de King Arthur Groep, die zelf projecten opzet maar ook ondernemers een franchiserelatie aanbiedt;

[www.kingarthurgroep.nl](http://www.kingarthurgroep.nl)

[www.thomashuizen.nl](http://www.thomashuizen.nl)

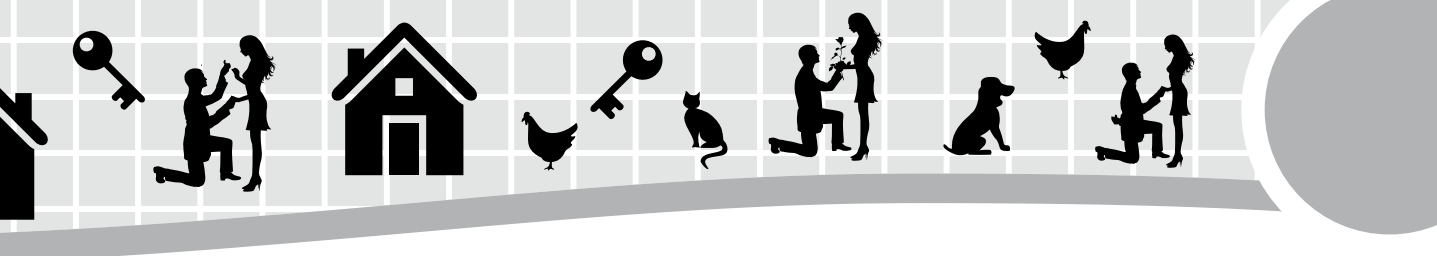
[www.herbergier.nl](http://www.herbergier.nl)

#### Verenigingen voor zorgboeren

Bijvoorbeeld de Vereniging van Zorgboeren in Gelderland, Bezig

[www.landbouwzorg.nl](http://www.landbouwzorg.nl)

[www.zorgboerenbezig.nl](http://www.zorgboerenbezig.nl)



Verenigingen voor mensen met een bepaalde stoornis  
Bijvoorbeeld de Nederlandse Vereniging voor Autisme  
[www.autisme.nl](http://www.autisme.nl)

### Literatuur

- Elfring, Meike, Eralt Boers, Petra Crombag, Ineke Aufderhaar, Beatrijs Jansen: *Levenswerk!? Op weg naar een kleinschalige woonzorgvoorziening. Handvatten voor particuliere ondernemers*. Kennispraktijk en Vilans. Nijmegen, 2011.
- Kam, George de: *Kleinschalig wonen in de wijk: een goede bestemming*. Aedes-Actiz Kenniscentrum Wonen-Zorg. Utrecht, 2010.
- Aedes-Actiz Kenniscentrum Wonen-Zorg: *Kleinschalig wonen in de wijk: een goede bestemming*. [http://www.kcwz.nl/instrumenten/kleinschalig\\_wonen\\_in\\_de\\_wijk](http://www.kcwz.nl/instrumenten/kleinschalig_wonen_in_de_wijk)
- Landelijk steunpunt wonen: *Gewoon wonen met beperkingen ... een initiatief van drie kanten. Een brochure over samenwerking tussen initiatiefnemers, gemeenten en woningcorporaties om particuliere wooninitiatieven voor mensen met een beperking te realiseren*. Utrecht, 2010.
- Stavenuiter, Monique, Trudi Nederland, Jessica van den Toorn: *Tussen kwetsbaar en vitaal. Nieuwe burgerinitiatieven en zelfredzaamheid in een ouder wordende samenleving*. Verwey-Jonker Instituut. Utrecht, 2010.
- Yerden, Ibrahim, Pascalie Chin-fo-Sieeuw, Glenda Westzaan: *Kleinschalig wonen door Particulieren. Een onderzoek naar de randvoorwaarden, knelpunten en successen*. Primo Noord-Holland. Purmerend, 2010.

### Expertgroep

Bernard Smits, Woningbouwvereniging Gelderland  
Philien Blok, Van Heijst & partners  
Alfons Klarenbeek, Amerpoort  
André van de Water, Woningstichting Leusden  
Anita Schimmel, King Arthur Groep, Amersfoort  
Gerrit van der Haven, Ons Boerengerief, Kamerik  
Gijs Adriaansens, Ministerie van VWS  
Lourens van den Berg, Landelijk Steunpunt Wonen  
Lydia van Ravenhorst, Woonzorgboerderij Moriahoeve, Woudenberg  
Olga Badal, Stichting Indra  
Olga Masurel, provincie Utrecht



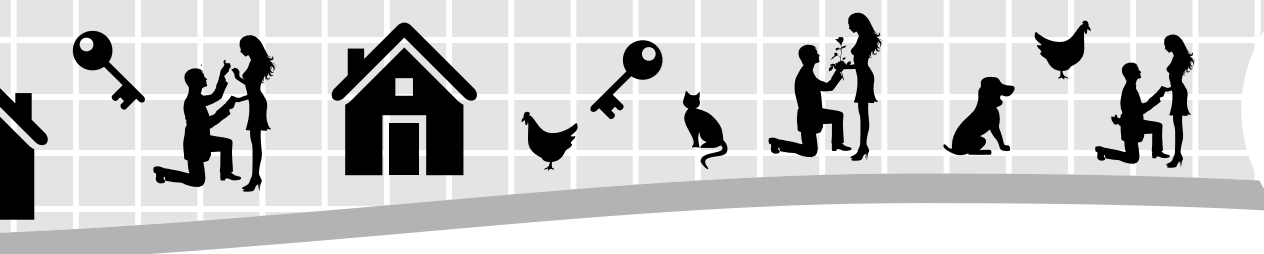


BIJLAGE

Petra Crombach, Vilans  
Petra Dhont, provincie Gelderland  
Piet Driest, Idee en Verder  
Pieter de Jong, Ons Thuis, Kockengen  
Yvonne Witter, Aedes-Actiz Kenniscentrum Wonen-Zorg

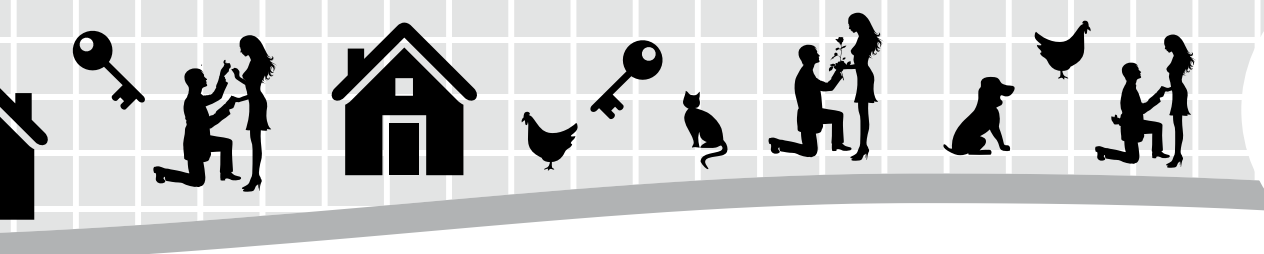
### **Respondenten**

Ago Salverda, Ex-wethouder gemeente Leusden  
Alfons Klarenbeek, Amerpoort  
André van de Water, Woningstichting Leusden  
Anita Schimmel, King Arthur Groep, Amersfoort  
Dieneke Smit, Reigershoeve  
Gerrit van der Haven, Ons Boerengerief, Kamerik  
Hans van Putten, De Drie Notenboomen  
Jos van der Lans, Publicist, eerste kamerlid Groen Links  
Linda de Haan, De Oude Pastorie, Huizen  
Lourens van den Berg, Landelijk Steunpunt Wonen  
Lydia van Ravenhorst, Woonzorgboerderij Moriahoeve, Woudenberg  
Mary Dekker, Plus Wonen, Leusden  
Paul Frissen, NSOB, Nederlandse School voor Openbaar Bestuur  
Petra Crombach, Vilans  
Piet Driest, Idee en Verder  
Pieter de Jong, Ons Thuis, Kockengen  
Remco Snijder, Umah Hai, Utrechtse Heuvelrug  
Wilko Groeneweg, Centraalzorg





BIJLAGE





BIJLAGE



Particuliere initiatieven in de zorg zijn een groeiend verschijnsel. Een belangrijk verschijnsel ook, want ze zorgen voor meer variatie in het aanbod.

Gemeenten en reguliere aanbieders van wonen, welzijn en zorg staan open voor afstemming en samenwerking en zijn soms zelf actief op zoek naar particuliere initiatiefnemers. Zij willen graag aansluiten op wensen van burgers en samen met hen zorgen voor een passend woonzorgaanbod. Uit ervaringen van de gerealiseerde en vergevorderde initiatieven blijkt dat de afstemming en samenwerking tussen deze partners niet altijd makkelijk is, maar wel spannend en veelbelovend. Met het oog hierop hebben het programma Wel Thuis! van de provincie Utrecht en het Aedes-Actiz Kenniscentrum Wonen-Zorg het initiatief genomen tot het maken van een handreiking.

Het doel van "Een spannend huwelijk" is gemeenten, corporaties en zorgorganisaties handvaten te bieden hoe zij kunnen inspelen op particuliere initiatieven en dergelijke initiatieven kunnen ondersteunen, faciliteren en stimuleren.