



# Met Verstand en Gevoel

Afwegingskader voor woningcorporaties  
voor medewerking aan particuliere  
kleinschalige woonzorginitiatieven

**voor**

Aedes-Actiz Kenniscentrum Wonen-Zorg

**auteur**

Henk Nouws

**Ruimte voor zorg bv**

Research en advies in wonen en zorg  
Postbus 2038, 3800 CA AMERSFOORT  
tel 033 - 465 54 51  
fax 033 - 465 34 81  
[www.ruimtevoorzorg.nl](http://www.ruimtevoorzorg.nl)

**November 2017**

## INHOUD

<b>1</b>	<b>Inleiding .....</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Vijf vragen die de woningcorporatie kan stellen .....</b>	<b>3</b>
<b>3</b>	<b>Drie stappen tussen kennismaking en contract .....</b>	<b>4</b>
<b>4</b>	<b>Vijf vragen om een beoordeling te kunnen maken .....</b>	<b>5</b>
4.1	Wie is de doelgroep van het project? .....	5
4.2	Is er behoefte aan het project? .....	6
4.3	Wie zijn de initiatiefnemers? .....	7
4.4	Wat zijn de plannen? .....	11
4.5	Ligt hier een rol voor ons als woningcorporatie? .....	18
<b>5</b>	<b>Drie stappen om tot een afweging te komen .....</b>	<b>19</b>
5.1	Kennismaken .....	19
5.2	Onderzoeken .....	20
5.3	Uitwerken .....	22
<b>6</b>	<b>Verstand of gevoel? .....</b>	<b>26</b>
<b>7</b>	<b>Bijlagen .....</b>	<b>27</b>
7.1	Respondenten.....	27
7.2	Deelnemers brainstormsessie .....	27
7.3	Enkele nuttige websites.....	27

## 1 INLEIDING

*"Via een directeur van een zorgorganisatie, goed bekend bij ons, kwam een aanvraag bij ons binnen of wij een woonzorgproject wilden bouwen voor een klein clubje ouders met kinderen met een beperking. De ouders wilden graag hun kinderen een goede woning geven in de eigen gemeenschap met op en top goede zorg. Ze wilden dit bekostigen door middel van het Persoonsgebonden Budget.*

*We hebben de aanvrager – één van de ouders – op gesprek gehad. Hij was zeer enthousiast en had een mooi plan in zijn hoofd. Hij wist echter weinig van het werkveld van woningcorporaties. Wij wisten eerlijk gezegd ook niet zoveel van de zorg en hoe je dat op kleine schaal organiseert.*

*De gesprekken verliepen niet goed. Wij wilden meer informatie hebben om de haalbaarheid te kunnen beoordelen maar welke vragen we moesten stellen, wisten we ook niet zo precies. Hij had veel haast. Ondanks aandringen kreeg hij het plan niet goed op papier. Van de andere ouders zagen of hoorden we weinig. Wij moesten het maar doen, het was onze plicht, vond hij. Er zou heel veel belangstelling voor zijn.*

*We hadden twijfels, maar zijn toch aan de slag gegaan, hebben een locatie gevonden, zijn gaan tekenen en rekenen. We dachten op een goed moment dat we best een eind waren. Toen hebben we de zorgaanbieder er bij gehaald voor advies, dezelfde directeur die het initiatief had aangeprezen. Dat was natuurlijk rijkelijk laat. Hij bekeek het plan en was er duidelijk verlegen mee. 'Dit gaat niet werken', was zijn antwoord. 'Hoe kan dat nou', vroegen wij ons af, 'jij hebt deze mensen bij ons aangeprezen'. 'Aangeprezen? Nou, zo was het niet bedoeld. Ik kende hun precieze plan niet maar wilde wel een goed woordje voor ze doen.' We hebben de ontwikkeling stilgezet. Dat was geen prettige ervaring."*

Bovenstaand voorbeeld zou zomaar waar gebeurd kunnen zijn: een woningcorporatie die worstelt met een aanvraag van een groep particulieren om voor hen een kleinschalig woonzorgproject te bouwen. Alle woningcorporaties krijgen daar wel eens mee te maken, sommigen een enkele keer, anderen een paar keer per jaar. Gelukkig gaat het vaak goed, en zelden fout. Bovenstaand voorbeeld, waarbij de woningcorporatie pas na veel energie er in gestoken te hebben erachter kwam dat het kansloos zou zijn, is gelukkig een uitzondering. De ingrediënten – een niet professionele aanvrager, ongestructureerd, mooi plan in zijn hoofd, niets op papier, geen idee van de haalbaarheid, wel eisen stellend, niet bewust van de risico's – komen vaker voor.

Woningcorporaties hebben behoefte aan een hulpmiddel dat hen beter in staat stelt om deze initiatieven te beoordelen op hun haalbaarheid.

Met dat voornemen is een aantal woningcorporaties bij elkaar gekomen en heeft ervaringen uitgewisseld. Aansluitend is met enkele van hen diepgaand gesproken over hun werkwijze. Al deze inzichten zijn samengevoegd tot deze notitie, een afwegingskader voor woningcorporaties voor medewerking aan particuliere kleinschalige woonzorginitiatieven. Het afwegingskader is vooral een structuur die kan worden benut in het contact met initiatieven en veel minder een set beoordelingscriteria; iedere woningcorporatie maakt eigen afwegingen.

## **Wat zijn particuliere kleinschalige woonzorginitiatieven?**

Wat bedoelen we precies met “particuliere kleinschalige woonzorginitiatieven”? We doelen op plannen van burgers voor kleine woonzorgprojecten voor hun naasten. De doelgroep kan divers zijn: mensen, vaak jongvolwassenen, met een beperking of psychiatrische problematiek, maar ook ouderen met dementie.

We doelen dus niet op groepswonen, dat wil zeggen een groep (gezonde) mensen die er voor kiest om samen te gaan wonen in een woonproject. We doelen ook niet op initiatieven van ondernemers die om zakelijke redenen woonzorgprojecten realiseren en exploiteren<sup>1</sup>. En we doelen evenmin op kleinschalige initiatieven van professionele zorgorganisaties.

Dit gezegd hebbende moeten we gelijk toegeven dat de grenzen niet scherp te trekken zijn. Denk bijvoorbeeld aan initiatieven van bevlogen professionals die maatschappelijk engagement en deskundigheid weten te combineren. Of aan echtparen die zorg verlenen in een Thomashuis en daar hun levensvervulling in vinden. Of aan zorgaanbieders die zich specialiseren in het ondersteunen van ouderinitiatieven. Het is allemaal niet zo zwart wit.

En dus – hoewel we in deze notitie steeds burgerinitiatieven in gedachten hebben – gaat veel van wat hier opgeschreven is ook op voor die andere typen initiatieven.

## **Hoe is dit afwegingskader opgebouwd?**

De afweging die een woningcorporatie kan maken valt goed te beschrijven aan de hand van vijf vragen, vijf indicatoren. We zetten deze vijf indicatoren in hoofdstuk 2 op een rij en geven een nadere toelichting in hoofdstuk 4.

Maar een afweging is zelden een kwestie van alles of niets, nu of nooit. Meestal vindt de afweging enigszins getrapt plaats. We knippen het proces in drie delen: begin met de *quick scan*, bevestig vervolgens de initiatieven en stel tot slot met elkaar een plan op. Kennismaken, onderzoeken, uitwerken, zo hebben we het hier genoemd. Een overzicht van dit proces is te vinden in hoofdstuk 3 en de toelichting staat in hoofdstuk 5.

## **Belangrijk!**

Deze notitie laat regelmatig zien wat er mis kan gaan, zoals in het voorbeeld hierboven. Misschien laat dit bij de lezer een negatief beeld achter van initiatieven en initiatiefnemers. Dit is onterecht: het merendeel van de initiatieven eindigt succesvol en het merendeel van de initiatiefnemers is goed voorbereid en georganiseerd! De honderden succesvolle woonzorginitiatieven in het land bewijzen dit.

---

<sup>1</sup> In de ouderenzorg is er een hausse aan dit soort ondernemingen: Dagelijks Leven, Domus Magnus, Gouden Leeuw Groep, ECR, Herbergier, Idesta, Martha Flora, Rosorum, September, Stepping Stones, Stichting KBWO, Thuisgenoten, Welstee, Zorggroep De Laren, Zorggroep Marijke, Zorghuis Nederland

## **2 VIJF VRAGEN DIE DE WONINGCORPORATIE KAN STELLEN**

Steun verlenen aan een particulier kleinschalig woonzorginitiatief kan afgewogen worden op basis van vijf factoren:

1. Doelgroep
  - a. Voor welke mensen is het project bedoeld?
  - b. Waarom kloppen ze bij ons aan?
  - c. Kan ik een voorrangbehandeling rechtvaardigen?
2. Behoefte
  - a. Zijn er op dit moment al voldoende gegadigden?
  - b. Blijft er in de toekomst ook behoefte aan dit woonzorgaanbod?
3. Initiatiefnemers
  - a. Hoe hebben de initiatiefnemers zich georganiseerd?
  - b. Hoe deskundig zijn ze?
  - c. Hoe enthousiast zijn ze?
  - d. Kunnen we op ze bouwen?
4. Plan
  - a. Hoe haalbaar is het woonconcept?
  - b. Wat is het leegstandsrisico?
  - c. Welke andere risico's kleven aan het woonconcept?
  - d. Hoe haalbaar is het zorgconcept?
  - e. Welke risico's levert de zorg op?
  - f. Hoe past het in het gemeentelijk beleid?
5. Rol woningcorporatie
  - a. Ligt hier een rol voor ons weggelegd?
  - b. Helpt het project ons?

### **3 DRIE STAPPEN TUSSEN KENNISMAKING EN CONTRACT**

De afweging om met een particulier kleinschalig woonzorginitiatief in zee te gaan wordt niet op één moment genomen maar vindt stapsgewijs plaats waarbij drie fases kunnen worden onderscheiden:

#### **1. Kennismaken**

Doel: snel een eerste indruk van de haalbaarheid van het project verkrijgen om te voorkomen dat er veel energie wordt gestoken in een kansloos project.

- a. Quick Scan
- b. Principebesluit over samenwerking

#### **2. Onderzoeken**

Doel: voldoende zekerheid te krijgen over de haalbaarheid van het project.

- a. Managen van de verwachtingen
- b. Proeve van bekwaamheid
- c. Testen van de behoefte
- d. Definitief besluit over samenwerking

#### **3. Uitwerken**

Doel: de basis voor de samenwerking is positief en er wordt serieus werk gemaakt van het project waarbij er nog steeds kans is op mislukken

- a. Veel aandacht voor een goede communicatie met de initiatiefnemers
- b. Ondersteuning bij uitwerking van het plan
- c. Programma van eisen opstellen
- d. Demarcatielijst opstellen
- e. Risicoanalyse maken
- f. Afspraken vastleggen

Na deze drie fases is er niet alleen zekerheid over de samenwerking maar ook is het plan ver uitgewerkt en kan er gestart worden met het ontwerp- en bouwproces.

## **4 VIJF VRAGEN OM EEN BEOORDELING TE KUNNEN MAKEN**

Er staat niet iedere dag een groep burgers op de stoep met een plan voor een woonzorggebouw. Lokale woningcorporaties krijgen maar eens in de zoveel jaar een verzoek. De eerste impuls is vaak positief: vooruit, laten we om de tafel gaan. Grotere woningcorporaties hebben al wat ervaring opgebouwd – goede en minder goede ervaringen - en maken snel een eerste afweging voordat zij de diepte ingaan.

### **4.1 WIE IS DE DOELGROEP VAN HET PROJECT?**

Helpen we ze of niet? Dat hangt op de eerste plaats af van de vraag wie “ze” zijn, de eerste vraag in ons afwegingskader.

#### **4.1.1 Voor welke mensen is het project bedoeld?**

De rol van een woningcorporatie is om mensen te helpen die vanwege inkomen of omstandigheden niet zelf in hun huisvesting kunnen voorzien. Particuliere kleinschalige woonzorginitiatieven zijn doorgaans bedoeld voor jongeren of ouderen met een laag inkomen, een zorgvraag en behoefte aan een woning die weliswaar zelfstandig is in de zin van de wet maar die ook geclusterd is tot een woongroep zodat de zorg efficiënt en goed is. Zo’n woning vind je niet in het woonruimteverdeelsysteem.

In het geval van een initiatief voor ouderen is de kans groot dat sommige gegadigden een inkomen hebben dat boven de staatssteungrens ligt. Een zorgbehoefte van tien uur of meer rechtvaardigt een uitzondering. Een tweede knelpunt is passend toewijzen: de relatie tussen inkomen en huur past niet. Hiervoor moet een oplossing worden gevonden. De kans bestaat dat nagedacht moet worden over het combineren van daeb (diensten van algemeen economisch belang) en niet-daeb.

#### **4.1.2 Waarom kloppen ze aan?**

Als woningcorporatie doe je er goed aan zo snel mogelijk de “waarom”-vraag te stellen: “waarom hebben jullie ons nodig? Wat verwachten jullie van ons?” Er zijn toch zorgaanbieders die jullie kunnen helpen? Waarom ga je daar niet mee in gesprek?

Het antwoord is meestal dat er geen aanbod in de buurt is, dat de gevestigde aanbieders geen goed aanbod hebben - de woningen zijn te klein, te oud, of de zorg vindt men niet goed genoeg – of dat men elkaar kent en graag iets samen begint.

Men ziet de woningcorporatie bij uitstek als een partij die kan helpen een toekomstdroom te realiseren, betaalbaar bovendien. Eigenlijk heel logisch want “jullie zijn er toch voor ons?!”. Zelf een locatie verwerven en bouwen is soms een optie. Maar in het westen van het land zijn locaties schaars en duur.

#### **4.1.3 Kan ik een voorrangsbehandeling rechtvaardigen?**

Als je een wooninitiatief gaat helpen, geef je hen een bepaalde voorrangspositie ten opzichte van andere huurders doordat je daar veel energie in steekt. Het is goed om daar een rechtvaardiging voor te hebben. Bijvoorbeeld omdat zij zonder de hulp van een wo-

ningcorporatie niet verder zouden komen. Reguliere woningzoekenden kunnen terecht in de reguliere sociale huursector maar voor deze groep mensen is daar niets te vinden. Die voorrangspositie is trouwens maar betrekkelijk: tussen het eerste contact en het overhandigen van de sleutel zitten vaak vele jaren. Bovendien gaat het om kleine aantallen.

## **4.2 IS ER BEHOEFTE AAN HET PROJECT?**

Wanneer duidelijk is dat de doelgroep van het project past bij het domein van de woningcorporaties luidt de volgende vraag welk verhuurrisico gelopen wordt. Zijn er wel voldoende gegadigden voor dit heel speciale project?

### **4.2.1 Nu?**

Natuurlijk hebben de initiatiefnemers een wervend verhaal over de belangstelling. Soms echter stellen zij het te positief voor, of hebben zij een te rooskleurig beeld. Vraag daarom naar bewijzen dat de potentiële huurders daadwerkelijk bestaan:

- Laat de initiatiefnemers een wachtlijst of gegadigdenlijst tonen.
- Hoe serieus zijn de kandidaten? Hebben zij bijvoorbeeld inschrijfgeld betaald?
- Staan er steeds weer andere namen op de lijst, wat natuurlijk te denken geeft?
- Komen deze kandidaten opdagen bij informatiebijeenkomsten?
- Worden de informatiebijeenkomsten überhaupt goed bezocht?
- Welke verhuistermijn heeft men in gedachten? Komt het project te vroeg of te laat?
- Zijn de gegadigden makkelijk te verleiden om naar een reguliere aanbieder te gaan?
- Zijn de gegadigden (of hun familie) zelf actief betrokken?

Overigens is het gebruikelijk dat een deel van de gegadigden – vaak zelfs de meerderheid - uiteindelijk afvalt. Een ruime wachtlijst kan dus geen kwaad. Hoe meer zekerheid het initiatief kan bieden, hoe beter.

### **Concurrentie**

Er kan wel een grote vraag zijn naar het type woonzorgvoorziening dat de initiatiefnemers willen realiseren maar er kunnen ook allerlei andere partijen tegelijkertijd opereren op deze markt waardoor de spoeling straks dun is. Zoek dus uit welke initiatieven nog meer spelen, welk aanbod er al is en of niet iedereen in dezelfde vijver vist. Deze informatie kan beschikbaar zijn bij de gemeente, bij consumentenplatforms, bij de huurderscommissie, bij de WMO-raad. Informeer bij zorgaanbieders in de regio of er leegstand is.

Aan de andere kant: als veel particuliere ondernemers grondposities zoeken voor wonen met zorg, dan is er kennelijk een markt!

### **Meerdere initiatieven tegelijk**

Het komt voor dat een woningcorporatie meerdere aanvragen tegelijkertijd krijgt. Wanneer deze initiatieven elkaar niet bijten, kan de woningcorporatie er voor kiezen om alle aanvragen in behandeling te nemen.



Maar wanneer initiatieven in elkaars vaarwater zitten – bijvoorbeeld omdat er onvoldoende vraag is of omdat er maar een beperkt aantal locaties beschikbaar is - is het niet mogelijk om ze allemaal te honoreren. Maak in dat geval een keuze welk initiatief steun krijgt. Gebruik de kennismakingsfase om deze keuze te onderbouwen. De kennismakingsfase komt verderop uitgebreid terug. In de kennismakingsfase wordt op basis van een quick scan een eerste beoordeling opgesteld. De resultaten van meerdere initiatieven laten zich dan goed vergelijken en een keuze is daardoor te onderbouwen met argumenten.

#### **4.2.2 En later?**

Leegstand is een risico. Daarom is inzicht nodig in de behoefte op lange termijn, niet alleen een lijst van gegadigden van dit moment. Hiervoor is onderzoek nodig. Behoeftecijfers zijn vaak af te leiden uit kengetallen. De demografische ontwikkeling is van belang. Het aantal ouderen neemt toe, maar het aantal jongeren neemt misschien af. Maar demografie zegt niet alles want een goed project blijft ook aantrekkelijk wanneer de doelgroep krimpt. Vragen die je jezelf kunt stellen, zijn:

- Welke demografische ontwikkeling komt op ons af?
- Is de doelgroep op termijn groeiend of krimpend?
- Is de doelgroep omvangrijk of juist heel klein en speciaal?
- Levert dat gegadigden op voor de lange termijn?
- Kloppen de gegevens wel?

Een tweede factor die hier meespeelt, is de doorstroming. Is de uitstroom groot, dan wordt de potentiële instroom een factor van belang. Hoe groot is de wervingskracht van het initiatief? Staan zij open naar de samenleving, voor nieuwe instromers? Of schermen ze zich juist af omdat ze een heel eigen visie of cultuur koesteren? In dat laatste geval is het leegstandsrisico groter.

Voorzie je problemen met nieuwe instroom, maak dan afspraken met het initiatief over het toewijzingsbeleid. Daarnaast is het goed om het project zo vorm te geven dat er in de toekomst ook andere functies mee mogelijk zijn. Verderop komen de risico's en hoe daar mee om te gaan uitgebreid aan de orde.

### **4.3 WIE ZIJN DE INITIATIEFNEMERS?**

In een vroeg stadium zal de vraag gesteld worden wie de initiatiefnemers precies zijn en of zij daadwerkelijk in staat zullen zijn om een idee tot leven te wekken.

Laten we – voordat we de diepte ingaan - vooropstellen dat het merendeel van de initiatiefnemers goed toegerust is om hun plan tot een goed einde te brengen. Uit de nu volgende tekst ontstaat misschien een andere indruk. Dat komt omdat onderstaande tekst vooral gaat over zaken die mis kunnen lopen. Als woningcorporatie is het goed om daar alert op te zijn. Maar het is ook goed en geruststellend om te weten dat de meeste initiatieven prima lopen.

### 4.3.1 Hoe deskundig zijn de initiatiefnemers?

Het is niet vanzelfsprekend dat een pril initiatief al een rechtspersoon is en een bestuur heeft. Dat zijn vaak stappen die later worden gezet, wanneer het plan vaart krijgt. Hoe deskundig zijn deze mensen van het eerste uur?

#### Initiatiefnemer

Wie is de initiatiefnemer en drager van het idee? Is dit één persoon? Trekt hij of zij veel zaken naar zich toe? Dat kan positief zijn wanneer het iemand is die goed kan verbinden, delegeren, organiseren. Maar het geeft te denken wanneer deze persoon sterk solistisch en dirigerend opereert.

<p>Wekt vertrouwen</p> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Meerdere initiatiefnemers die samen optrekken</li><li>➤ Een semi-professionele initiatiefnemer met kennis en ervaring</li><li>➤ Een sterk persoon met kwaliteiten om te verbinden en te organiseren</li><li>➤ Een enthousiast en gedreven persoon</li></ul>
<p>Wekt minder vertrouwen</p> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Een eenpitter die solistisch werkt</li><li>➤ Iemand met verbale overkill</li><li>➤ Het typische alfamannetje (of -vrouwtje)</li><li>➤ Negativo's die zich tegen alles afzetten</li><li>➤ De 'cowboy' of -girl, avonturiers</li></ul>

Je kan ook doorvragen over de band in de groep:

- Hoe zijn jullie georganiseerd?
- Gaan jullie niet uit elkaar?
- Hoe nemen jullie beslissingen?
- Zijn jullie besluitvaardig? NB: uiteindelijk zal de praktijk dit moeten uitwijzen.
- Gaan jullie er zelf wonen?

#### Vaardig

Hoe vaardig zijn de initiatiefnemers? Tonen ze creativiteit en inventiviteit of bijten ze zich vast in een dogma? Hebben ze doorzettingsvermogen of laten ze zich bij de eerste tegenslag uit het veld slaan? Beloven ze veel maar laten ze niets zien? Kunnen ze zich goed presenteren, bijvoorbeeld door een website of een plan op papier? Verdelen zij onderling rollen en taken?

#### Inzicht

Het helpt ook wanneer de initiatiefnemers de corporatiewereld en zorgwereld kennen. Hebben zij een beeld van de risico's? Hebben zij gevoel voor het proces waarin zij zich begeven? Zijn ze sociaal vaardig in de omgang met hun omgeving? Zijn ze zich bewust van de hoeveelheid tijd en energie die van hen gevraagd wordt en kunnen zij dat opbrengen? Hebben ze een realistisch beeld van kosten en huur?

## **Wervingskracht**

De wervingskracht van een initiatief laat zich afmeten aan de mensen die ze aan hun ideaal weten te binden. Een groot netwerk is een pre. Ook het vermogen om fondsen te werven is een goede graadmeter.

Sommige initiatiefnemers zetten een kruiwagen in en een woningcorporatie kan denken "als die persoon het steunt, zit het wel snor" (zie inleiding). Ga dan na in hoeverre deze kruiwagen het plan echt kent en inhoudelijk steunt of alleen een goed woordje wil doen voor de initiatiefnemers.

Kleine woningcorporaties zitten soms in hetzelfde netwerk als het initiatief. Het voordeel is dat je elkaar kent. Het nadeel is dat de gunfactor de overhand kan krijgen boven de ratio.

## **Kennis**

Kleine particuliere initiatieven moeten aan exact dezelfde regels voldoen als grote, professionele organisaties. Misschien is het maar beter dat veel initiatieven daar in aanvang wat naïef in zijn, anders zou het enthousiasme snel bekoelen. Maar wanneer de plannen serieus vorm krijgen verlang je van de initiatiefnemers op z'n minst dat ze zich bewust zijn van hun kennisbehoefte:

- Verdiepen ze zich zelf in wet- en regelgeving?
- Laten ze zich bijstaan door een deskundige?
- Hebben ze zich aangesloten bij een branchevereniging, bijvoorbeeld Per Saldo?
- Maken ze gebruik van professionals in hun netwerk met kennis van wonen en zorg?

Er zijn nogal wat zaken waar je verstand van moet hebben. De wereld van het wonen is lastig, maar in de zorg kunnen ze er ook wat van: de bekostiging is complex en de kwaliteitswetgeving is even omvangrijk als dwingend.

## **Anticiperen**

Gedurende het proces doen zich steeds nieuwe vraagstukken voor. Deze zijn goed te voorzien. Men kan zich er op voorbereiden. Ook dat is een teken dat de initiatiefnemers weten waar zij mee bezig zijn. Voorbeelden:

- Hoe omgaan met interne conflicten en werken naar een oplossing?
- Hoe straks de toewijzing van woningen regelen. Wie krijgt voorrang?
- Hoe omgaan met leegstand?
- Hoe de zorg organiseren?

## **Aanpak en business case**

Een goed georganiseerd initiatief heeft een plan van aanpak en heeft een beschrijving van het te bereiken doel, al dan niet met onderliggende business case en programma van eisen. Zij kunnen verwoorden wat hun visie en doel is.

### 4.3.2 Hoe hebben ze zich georganiseerd?

#### Rechtsvorm

Een initiatief dat zich weet te organiseren in de vorm van een rechtspersoon – stichting, vereniging, coöperatieve vereniging – toont zowel daadkracht als inzicht. Sommige woningcorporaties gaan pas in gesprek met een initiatief wanneer zij een rechtspersoon zijn. Hebben de initiatiefnemers zich op deze manier formeel georganiseerd, dan zijn hun statuten en eventuele jaarverslagen – als zij al wat langer bestaan – te raadplegen waarin vaak informatie staat over financiën, sponsoring, ANBI-status etc.

Maar de meeste initiatieven zullen niet bij de notaris beginnen. Is dat een reden om het verzoek af te wijzen? Je kan ook vragen of zij voornemens zijn om deze stap te zetten en hen wellicht de weg wijzen.

#### Bestuur

Initiatieven sneuvelen soms door een slecht functionerend bestuur of door bestuurswisselingen. Het is goed om daar op te letten. Gelukkig verrichten de meeste besturen goed werk en er vallen met hen goede afspraken te maken.

De kwaliteiten van een bestuur zijn bijvoorbeeld:

- Een bestuur vertegenwoordigt diverse deskundigheden
- De voorzitter voert goede regie. Dat is niet hetzelfde als dominant zijn
- Het bestuur is onafhankelijk. Het is geen familieaangelegenheid. Naast de direct betrokkenen zijn er eventueel ook onafhankelijke leden
- Privé en zakelijk houdt men gescheiden; zij huren mensen in op basis van kwaliteiten; zij betalen geen familie of vrienden
- Het zijn goede netwerkers

Het kan helpen wanneer lokaal bekende of belangrijke personen deel uitmaken van het bestuur. In de statuten kunt je nalezen hoe de besluitvorming plaatsvindt en welke bevoegdheden het bestuur heeft. De ANBI-status geeft zekerheid over de maatschappelijke doelstelling.

### 4.3.3 Hoe enthousiast zijn zij?

Het is heerlijk als je kan samenwerken met een groep mensen die enthousiasme uitstraalt en ook nog eens van wanten weet. Daar doe je het voor. Als je een klik hebt met elkaar, heb je een fijne tijd en waarschijnlijk een mooi eindresultaat.

Initiatiefnemers zijn vaak zeer gemotiveerde mensen omdat zij het voor hun kinderen doen en werken aan een levenslang perspectief.

In de ouderenzorg werkt dat toch anders: kinderen nemen zelden het initiatief om voor hun ouders (met dementie) een zorgproject te starten. Initiatiefnemers zijn niet zelden zorgprofessionals die de wereld willen verbeteren. Dit kan leiden tot interessante projecten met een sterk maatschappelijk engagement en daarvan zijn vele voorbeelden.

Een ideologische grondslag is fijn (die is bij menig woningcorporatie immers ook aanwezig) maar kan ook doorslaan. Bijvoorbeeld als initiatiefnemers erg vasthouden aan prin-

cipes en niet willen nadenken over de (on)haalbaarheid van onderdelen van hun plan. Of als initiatiefnemers zich sterk afzetten tegen de gevestigde orde (woningcorporaties en zorgaanbieders) in plaats van zich serieus te verdiepen in hoe het beter zou kunnen.

Het enthousiasme wordt écht wederzijds als gesprekken constructief verlopen, de initiatiefnemers iets doen met úw adviezen, hun verantwoordelijkheid serieus nemen, daadkracht laten zien. Zo'n project willen we allemaal!

#### **4.3.4 Kunnen we op ze bouwen?**

Alles wat hierboven aan de orde is geweest, telt op tot een indruk van de initiatiefnemers. Hebben ze zich goed georganiseerd? Zijn ze coöperatief? Weten ze van de hoed en de rand? Of hebben ze voor dit alles de potentie in zich?

Als het antwoord "ja" is, dan kan je op ze bouwen. Is het antwoord daarentegen "nee" dan is het de vraag of de relatie moet worden voortgezet. Sommige woningcorporaties zullen dan liever medewerking afhouden. Zij zijn bang om eindeloos veel energie te steken in een project dat grote kans maakt te mislukken. Andere woningcorporaties zullen de helpende hand reiken door met de initiatiefnemers een groeipad in te gaan. Dat hangt natuurlijk ook af van het type project en wat dit voor ú kan betekenen.

En soms is het gewoon "de klik": plezier in de omgang, vertrouwen in de club, zin in de klus. Daar is op zich niets mis mee.

### **4.4 WAT ZIJN DE PLANNEN?**

Hierboven ging het over de kwaliteiten van de initiatiefnemers. Nu is het tijd om in te gaan op de kwaliteiten van het plan. Het plan krijgt meestal pas in een wat later stadium diepgang. In aanvang is er een droom. In wisselwerking met de woningcorporatie wordt deze droom gematerialiseerd. De uitkomst van dit proces kan zijn dat het project helaas sneuvelt.

#### **4.4.1 Hoe haalbaar is het woonconcept?**

Het is in het begin lastig de haalbaarheid vast te stellen. De initiatiefnemers zijn nog onvoldoende georganiseerd. Of ze kunnen nog geen programma overleggen.

Als woningcorporatie wil je de relatie tussen kosten en huuropbrengsten goed bewaken. Waar je de grens legt, is een eigen keuze, en is mede afhankelijk van wat het project je in immateriële zin opbrengt en de risicoinschatting.

Misschien zijn de initiatiefnemers zich niet direct bewust van de relatie tussen hun wensen en de hoogte van de huren. Het komt voor dat zij de lat te hoog leggen. Of dat zij al met een uitgewerkt en ambitieus programma op de proppen komen waar ze maar moeilijk van af te brengen zijn. Het komt ook voor dat initiatiefnemers afhaken omdat ze niet tevreden zijn over de inspanning van de woningcorporatie en denken elders meer kans te maken (wat soms nog lukt ook).

Sommige woningcorporaties maken vooraf hun haalbaarheidseisen duidelijk en willen daarmee voorkomen dat er veel energie verloren gaat in een opzet die uiteindelijk niet wordt gesteund door de initiatiefnemers.

Om snel een beeld te krijgen of het project exploitabel is en de klanten de huur kunnen betalen, kan gevraagd worden naar de gewenste grootte van de individuele appartementen, de omvang van de algemene ruimtes<sup>2</sup>, de inkomenssituatie van de toekomstige huurders. Dat geeft helderheid over de belangrijkste kostenfactoren en ook over de toegankelijkheid (in financiële zin) en passendheid.

Het kan nodig zijn om de initiatiefnemers een handje te helpen met het opstellen van het programma van eisen. Bestaan er twijfels over het nut van specifieke wensen, vraag dan een zorgaanbieder om advies. Misschien hebben de initiatiefnemers al een zorgaanbieder in de hand genomen. Bespreek met de initiatiefnemers in hoeverre de zorgaanbieder echt verstand heeft van wonen en zorg en niet terugvalt op verouderde intramurale concepten.

#### **4.4.2 Wat is het leegstandsrisico?**

Leegstand is een groot risico voor de woningcorporatie. Daarom maakt men daar afspraken over. De eerste twee maanden zijn bijvoorbeeld voor rekening van de woningcorporatie, de maanden daarna voor rekening van het initiatief, en duurt de leegstand langer dan zes maanden dan heeft de woningcorporatie het recht om zelf een huurder aan te dragen.

Papier is natuurlijk geduldig; lukt het een initiatief niet om de woningen gevuld te houden, dan staan ze ondanks goede afspraken met de woningcorporatie toch op enig moment op de stoep. De zorgaanbieder biedt weinig soelaas want die zal in de regel niet garant willen staan voor leegstand.

Uiteindelijk gaat het dus om het waarborgen van een goede verhuurbaarheid. En daarom is het goed om mee te denken met het initiatief:

- Hoe open is de groep in het toelaten van nieuwe bewoners?
- Zijn de initiatiefnemers bereid om actief te werven?
- Hebben ze een belang bij snel vullen van een open plek?
- Houden zij de drempel voor nieuwe bewoners laag?
- Zijn de eisen voor nieuwe bewoners niet te hoog?
- Is de kandidatenlijst voldoende open zodat zij aanwas kunnen realiseren?
- Of hebben ze een soort ballotage?
- Leggen ze een potje aan om het leegstandsrisico af te dekken?
- Kijkt het bestuur nog actief om zich heen of is het in de loop der jaren ingedut?

Nu over de relatie tussen het leegstandsrisico en het type huurcontract: de woningcorporatie kan een rechtstreeks huurcontract hebben met de individuele bewoners of kan het project aan de stichting of vereniging verhuren die het doorverhuurt aan de leden. In het tweede geval kan het leegstandsrisico worden neergelegd bij de stichting of vereniging. Dat lijkt handig, maar als het project slecht loopt, heb je weinig directe invloed. In het eerste geval loop je wellicht meer leegstandsrisico maar heb je meer handvatten om in te grijpen.

---

<sup>2</sup> PGB-Wlz-initiatieven krijgen een wooninitiatieventoeslag (ruim 4-duizend euro per persoon per jaar) waaruit de huur voor de gemeenschappelijke ruimte mag worden betaald. PGB-Wmo-initiatieven (Beschermd Wonen) krijgen een dergelijke toeslag soms wel, soms niet, afhankelijk van de gemeente.

Goed om te vermelden dat leegstand ook een risico vormt voor de zorgexploitatie. Als er sprake is van gedeelde zorg – toezicht gedurende de nacht bijvoorbeeld – dan slaat het wegvallen van PGB inkomsten van een van de bewoners acuut een gat in de exploitatie.

#### **4.4.3 Welke andere risico's kleven aan het woonconcept?**

Behalve het leegstandsrisico is er een risico dat het project vroegtijdig wordt beëindigd. De huurders zeggen de huur op of de stichting of vereniging houdt op te bestaan.

In het slechtste geval blijft de woningcorporatie zitten met een object dat zó specifiek is gebouwd dat er niet of heel moeilijk nieuwe huurders voor te vinden zijn. Om dit te voorkomen, proberen woningcorporaties de initiatiefnemers te sturen in hun bouwprogramma:

- Bouw zoveel mogelijk reguliere woningen en zo min mogelijk specifiek zorgvastgoed;
- Benut een woning voor gemeenschappelijke ruimte en zorgruimten;
- Bouw volwaardige appartementen die ook zelfstandig zijn te verhuren;
- Wordt er specifiek gebouwd, zorg dan voor een flexibele plattegrond;
- Is een project ingebed in een groter gebouw, kijk dan naar kansen op groei of krimp;
- Nogmaals een project in een groter gebouw: kijk of gespikkeld wonen mogelijk is;
- Soms is gemengde bewoning in een project mogelijk;
- Soms kan een andere doelgroep worden gevonden voor de groepswoning;
- Hou in de ontwikkelfase een Plan B achter de hand.

Welke programmatische wensen van woonzorginitiatieven leveren regelmatig problemen op? Een aantal veel voorkomende situaties:

- In een project voor mensen met dementie heeft men in de regel geen behoefte aan volwaardige appartementen maar aan kleine studio's die wel allemaal zijn voorzien van een eigen rolstoeltoegankelijke natte cel en eventueel kitchenette. Gescheiden wonen en slapen, dus kleine volwaardige appartementen, komt wel meer in zwang.
- Veel doelgroepen hebben toch vaak te maken met rolstoelgebruik en dus is er behoefte aan rolstoeltoegankelijke en –doorgankelijke woningen. Vaak kan volstaan worden met één of enkele van deze woningen binnen een project.
- De brandweer stelt extra eisen aan de brandwerendheid en eist een brandmeldinstallatie. De eerste eis is voor rekening van de verhuurder, de tweede voor rekening van het initiatief. Die zijn daar niet altijd op voorbereid.
- Een initiatief kan wensen dat alle water, gas, stroom, internet via één installatie of één meter loopt. Dit levert extra kosten op wanneer het project wordt beëindigd en de woningcorporatie de woningen individueel wil verhuren. Ook komt voor dat een initiatief grote appartementen wil splitsen en apart bemeteren. Ook dan is terugbrengen tot de oorspronkelijke woning extra kostbaar.

#### **4.4.4 Hoe haalbaar is het zorgconcept?**

Wanneer een groep burgers het idee opvat om een kleinschalig woonzorgproject te starten, hebben zij in de regel nog geen uitgewerkt plan hoe de zorg geregeld moet worden. Voor een woningcorporatie is het dus moeilijk om bij de eerste contacten een goede inschatting te kunnen maken over de haalbaarheid van het zorgconcept.

Wat wel mogelijk is, is de initiatiefnemers vragen of zij kunnen verwijzen naar een ander reeds bestaand project in het land wat voor hen model staat of een goed voorbeeld is. De woningcorporatie kan zich verdiepen in het succes van dat project.

De meeste initiatieven willen een bestaande zorgaanbieder contracteren. Hoe eerder de zorgverlener in beeld is hoe beter. Dan kan de zorgverlener meedenken over het concept en nuttige adviezen geven.

Sommige initiatieven willen zelf medewerkers in dienst nemen en betalen vanuit hun PGB.

### **Deskundigheid van de woningcorporatie**

Niet alle woningcorporaties zijn goed genoeg thuis in de zorg en kunnen het plan daar niet op beoordelen. Haal deze kennis op bij een zorgaanbieder, bij een deskundige, of laat een medewerker zich bekwamen in dit onderwerp.

### **Bekostiging**

Het is goed om iets te zeggen over de bekostiging van de zorg. Een omvangrijk onderwerp weliswaar, maar het is belangrijk te beseffen dat er verschillende smaken zijn die ook voor de woningcorporatie verschillende voor- en nadelen met zich meebrengen.

De meeste initiatieven vallen binnen de werkingssfeer van de Wet langdurige zorg, Wlz. Bewoners kunnen hun indicatie verzilveren in de vorm van een PGB, Persoonsgebonden budget, of in de vorm van ZIN, Zorg in natura.

De meeste initiatieven willen zichzelf bedruipen met het PGB omdat het hen onafhankelijk maakt van institutionele zorgaanbieders. Het PGB is goed verankerd in de wet. Tot nog toe heeft het PGB alle Haagse stormen doorstaan.

Het voordeel van PGB is eigen regie, het nadeel is dat je alles zelf moet regelen. Er zijn daarom initiatieven die liever alle rompslomp door een zorgaanbieder laten uitvoeren. Zij kiezen voor ZIN. Twee smaken: het volledig pakket thuis (VPT) bekostigt zorg en verblijf maar niet wonen; het zorgzwaartepakket (ZZP) bekostigt óók het wonen.

Het nadeel van ZIN voor de initiatiefnemers is dat de zorgaanbieder het contract heeft met het zorgkantoor, niet zij. Het zorgkantoor kan het contract met de zorgaanbieder opzeggen. In theorie kan de zorgaanbieder zich ook terugtrekken uit het project. Dat zal niet zo snel gebeuren, al weet je het maar nooit. Wat wel kan – én gebeurt – is dat de zorgverlener beknibbelt op de formatie vanwege krappe budgetten. De initiatiefnemers kunnen daar niet heel veel aan doen. De initiatiefnemers kunnen eigenlijk niet af van de zorgaanbieder. De zorgkantoren willen dit veranderen door middel van het Persoonsvolgend Budget, PVB; daardoor kunnen de betrokken zorgontvangers wel af van een zorgaanbieder en overstappen naar een ander. Zaak dus voor de initiatiefnemers om hierover goede afspraken te maken.

De laatste jaren is er ook binnen de Wet maatschappelijke ondersteuning, de Wmo, een verblijfsaanspraak geïntroduceerd, namelijk voor Beschermd Wonen. Voorheen was dat geregeld in de AWBZ maar bij de transformatie van de langdurige zorg is deze doelgroep naar de gemeenten geschoven. Nu bestaat dus ook binnen de Wmo het recht om een indicatie te verzilveren als PGB. Een cliënt die een indicatie heeft voor Beschermd Wo-



nen, kan deze omzetten in een PGB en daarmee de eigen zorg inkopen. Tot zover de theorie. De praktijk is een stuk weerbarstiger. Gemeenten bepalen namelijk ieder individueel hoe de indicatiestelling in zijn werk gaat en hoe hoog het PGB equivalent is. Bovendien zijn gemeenten niet altijd happig op het PGB. Het zorgkantoor trouwens ook niet.

Hieronder een overzicht van een aantal smaken:

<b>PGB-Wlz / PGB-Wmo</b>	<b>ZIN-VPT</b>	<b>ZIN-ZZP</b>
Persoonsgebonden Budget op basis van Wet langdurige zorg / Wet Maatschappelijke Ondersteuning, Scheiden wonen en zorg	Zorg in Natura, Volledig Pakket Thuis, Scheiden wonen en zorg	Zorg in Natura, Zorgzwaartepakket, Intramuraal
<p>Bewoners betalen huur</p> <p>PGB-Wlz: geld beschikbaar voor zorginfrastructuur (4.100 pp pj)</p> <p>Bewoners kopen zelf zorg in met PGB</p> <p>Het PGB is een recht</p> <p>De hoogte van het PGB-Wlz is landelijk gelijk, de hoogte van het PGB-Wmo is per gemeente verschillend</p> <p>Bewoners kunnen van de zorgaanbieder af</p> <p>Bewerkelijk voor bewoners-</p> <p>Zorgkantoren zijn verplicht het PGB toe te kennen maar hebben liever ZIN</p> <p>Gemeenten zijn verplicht het PGB toe te kennen, maar zijn vaak afhoudend</p>	<p>Bewoners betalen huur</p> <p>Zorgaanbieder heeft contract met zorgkantoor</p> <p>Zorgaanbieder heeft laatste woord over zorginzet</p> <p>Zorgkantoor mag contract stopzetten</p> <p>Bewoners kunnen niet van zorgaanbieder af</p> <p>Minder bewerkelijk voor bewoners</p> <p>Zorgkantoren geven voorkeur aan deze bekostigingsvorm</p>	<p>Zorgaanbieder betaalt huur. Zorgaanbieder krijgt het geld daarvoor uit de Wlz op basis van de normatief budget.</p> <p>Dit is een DAEB activiteit. Regels voor inkomens-toetsing en passend toewijzen zijn <u>niet</u> van toepassing.</p> <p>Verder identiek aan ZIN-VPT (zie links hiervan)</p>

### **Kwaliteit zorg**

Kleine initiatieven zijn gebonden aan dezelfde kwaliteitsregels als grote initiatieven. Het is goed om hen te vragen naar hun visie en plannen om de kwaliteit te waarborgen. Echter, het zal moeilijk zijn om hier als woningcorporatie een standpunt over in te nemen gegeven de complexiteit van de materie<sup>3</sup>.

<sup>3</sup> Belangrijk is de Wet kwaliteit, klachten en geschillen in de zorg, Wkkgz

## **Medewerking zorgaanbieder**

Wanneer een gerenommeerde zorgaanbieder zich verbonden heeft aan het initiatief, is dat voor veel woningcorporaties een geruststelling. Logisch, want goede zorgaanbieders weten hoe je de zorg en alles wat er bij komt kijken moeten regelen, hebben goed toegang tot de arbeidspool en sturen waarschijnlijk bijtijds bij als het project financieel dreigt te ontsporen.

Maar zoals gezegd hoort hier een kanttekening bij: veel initiatieven hebben in het begin geen contact met een zorgaanbieder. Andere initiatieven willen geen contact met een zorgaanbieder, vanwege weerstand tegen de traditionele zorg. En sommigen maken plannen om de zorg zelf te regelen. Het is daarom niet in alle gevallen nodig of verstandig om aan te sturen op een verbond met een zorgaanbieder.

Is een zorgaanbieder wel in beeld, dan kan het geen kwaad een paar vragen te stellen:

- Is de zorgaanbieder een betrouwbare partner? Er zijn de nodige kleine zorgaanbieders die bij wijze van spreken beter presenteren dan presteren. Vraag de jaarverslagen op en kijk naar liquiditeit, solvabiliteit, groei, statuten en vraag referenties op.
- Kunnen de initiatiefnemers makkelijk van de zorgaanbieder af? Is dat het geval, dan zijn er veel minder risico's (zie eerder schema PGB versus ZIN).
- En als een gerenommeerde zorgaanbieder zich verbindt aan het initiatief, welke zekerheden kunnen zij daadwerkelijk aanreiken aan de woningcorporatie? Ga hierover met hen in gesprek. Het leegstandsrisico dragen is meestal een brug te ver, maar een inspanningsverplichting om nieuwe kandidaten te werven is redelijk.

### **4.4.5 Welke risico's levert de zorg op?**

Het zorgconcept brengt mogelijk risico's met zich mee:

1. Is het plan zorgtechnisch betaalbaar? Is de schaalgrootte voldoende om bijvoorbeeld nachtzorg te bekostigen?
2. Is de bekostiging onzeker? Bijvoorbeeld doordat het contract voor Zorg in Natura niet verlengd zou kunnen worden.
3. Is het initiatief in staat om aan allerlei wettelijke voorwaarden te voldoen? We hebben het al gehad over kwaliteit in de zorg, maar er zijn nog meer wetten en regels waar men aan moet voldoen.
4. Levert het project misschien een risico op voor de leefbaarheid in de omgeving en zo ja wat voor waarborgen zijn er? Is er een risico dat omwonenden zich zorgen maken en zo ja hoe kunnen zij goed worden voorgelicht? Maak zonodig gezamenlijk een plan om de buurt te informeren en te betrekken.

### **4.4.6 Hoe past het in het gemeentelijk beleid?**

Soms komt de gemeente in beeld. In een aantal gevallen is hun medewerking vereist. In andere gevallen kunnen zij het verschil maken.

## **Woonvisie en prestatieafspraken**

Vrijwel alle gemeenten denken na over wonen met zorg en hebben met woningcorporaties en zorgaanbieders contacten over dit onderwerp. Maar een visie op of beleid op par-

ticuliere kleinschalige initiatieven is vrij zeldzaam. Daarom opereren woningcorporaties bij dit soort initiatieven vaak op basis van hun eigen inzichten.

Het onderwerp past prima binnen een lokale of regionale woonvisie en het is goed denkbaar dat gemeenten en woningcorporaties hierover prestatieafspraken maken.

Probeer als woningcorporatie bij het totstandkomen van de prestatieafspraken te bereiken dat de gemeente niet alleen oog heeft voor de doelgroepen waar ze zelf vanuit de Wmo veel verantwoordelijkheid voor dragen (beschermd wonen, ouderen) maar ook doelgroepen die het vooral van de Wlz moeten hebben (mensen met een verstandelijke beperking).

### **Locatie vinden**

Gemeenten kunnen soms helpen met het vinden van een locatie. Sommige gemeenten stimuleren burgerinitiatieven actief, ook met subsidie. Andere gemeenten bemoeien zich er helemaal niet mee. Soms overleggen gemeenten en woningcorporaties met enige regelmaat over zorgvastgoed. Gemeenten met een krimpende bevolking hebben vaak kansen in bestaand vastgoed. In regio's met druk op de vastgoedmarkt is actieve bemoeienis van gemeenten gewenst om kansen te scheppen voor maatschappelijk vastgoed en sociaal wonen.

### **Medewerking vanuit ruimtelijke ordening**

Gemeenten met een krimpende bevolking houden nieuwe woonzorginitiatieven soms af omdat er te weinig nieuwbouw-“contingenten” beschikbaar zijn. De noodzaak voor een particulier woonzorginitiatief wordt secuur tegen het licht gehouden. Gemeenten met druk op de woningmarkt en vastgoedmarkt daarentegen zijn vaak actief in het doorvoeren van bestemmingswijzigingen van locaties om tekorten in bepaalde segmenten op te lossen. Soms is enig zendingswerk nodig – zo valt van verschillende kanten te beluisteren – om gemeenten gevoeliger te maken voor het faciliteren van maatschappelijke projecten ten opzichte van commerciële ontwikkelingen.

### **Wet maatschappelijke ondersteuning**

Beschermd Wonen neemt een bijzonder plek in binnen het gemeentelijk domein. Sinds 2015 zijn gemeenten verantwoordelijk voor dit intramurale aanbod. Sommige particuliere initiatieven hebben daardoor een nieuwe broodheer gekregen. Voorheen, binnen de AWBZ, wisten zij redelijk goed waar zij aan toe waren. Nu, binnen de Wmo, is de onzekerheid een stuk groter.

Heb je als woningcorporatie te maken met een initiatief in dit segment, treedt dan beslist met de gemeente in contact. Zonder hun medewerking, gaat het initiatief namelijk niet slagen. Gemeenten zijn anno 2017 nog sterk zoekende en houden dit soort woonzorgprojecten soms af waarmee kansen verloren gaan. Daar hebben zij verschillende redenen voor. Nieuwe capaciteit zou een aanzuigende werking hebben waardoor het beroep op de Wmo groeit. Of men heeft het gevoel dat Pgb-gedreven woonzorgprojecten zich onttrekken aan de door hen gewenste beleidsontwikkeling. Of zij willen de capaciteit voor langdurig wonen verminderen ten gunste van ambulante zorg om cliënten meer te prikkelen en meer kansen te bieden om op eigen benen te leren staan.

## **4.5 LIGT HIER EEN ROL VOOR ONS ALS WONINGCORPORATIE?**

In dit hoofdstuk zijn al heel wat afwegingen besproken: de doelgroep, de behoefte, de initiatiefnemers, de plannen. Er is nog een laatste belangrijke afweging: vindt de woningcorporatie dat zij een rol heeft in het ondersteunen van de initiatieven die bij hen aankloppen? In grote lijnen zijn er twee argumenten, het idealistische argument en het opportunistische argument. Respectievelijk "ja, wij zijn er ook voor dit soort initiatieven" en "ja, het initiatief levert ons iets op".

### **4.5.1 Ligt hier een rol voor ons weggelegd?**

De ene woningcorporatie is de andere niet. Net als bij gemeenten zijn er grote verschillen in visie en historie. De kleur van het beleid, de prioriteiten, de ontwikkelvisie voor gebieden en locaties: het zijn keuzes. Ervaring speelt een rol, soms zelfs persoonlijke ervaringen van medewerkers.

Vandaar dat woningcorporaties verschillend omgaan met particuliere kleinschalige woonzorginitiatieven. Vragen die een woningcorporatie zichzelf kan stellen:

- Wat is onze maatschappelijke opgave en hoe past dit initiatief daar in?
- Wat willen wij bereiken in een bepaald gebied?
- Past het initiatief in onze visie voor dat gebied?
- Draagt het initiatief iets bij aan het gebied?

Overigens: het Rijk geeft woningcorporaties prioriteiten mee en één daar van is wonen met zorg. Dat is op zichzelf al voldoende reden voor woningcorporaties om zich bezig te houden met het ontwikkelen van kleinschalige woonzorginitiatieven.

### **4.5.2 Helpt het project ons?**

Maar je kan het ook omdraaien: een particulier kleinschalig woonzorginitiatief kan ook behulpzaam zijn voor de woningcorporatie:

- Het project kan - als het initiatief goed ligt bij de gemeente - een breekijzer zijn om in een gebied iets te mogen ontwikkelen of een locatie te verwerven;
- Het kan een kans zijn om ervaring op te doen;
- Het kan de woningcorporatie een goede naam opleveren en goodwill kweken.

### **Zelf een initiatief uitnodigen**

Sommige woningcorporaties wachten niet af tot een woonzorginitiatief zich meldt, maar gaan zelf op zoek. Bijvoorbeeld om iets te willen betekenen voor een bepaalde doelgroep, de leefbaarheid van een buurt, de diversificatie van het bezit, een verzoek van de gemeente of toevallige kansen door een beschikbare locatie of gebouw.

Werk je andersom, dan kan je zelf bepalen aan welke voorwaarden het project voldoet of welke eigenschappen het bezit. Je kan bijvoorbeeld een tender uitschrijven en punten toekennen aan de mate waarin een inschrijver een buurtfunctie biedt. Je kan zelf richting geven aan het programma of de verhuurvoorwaarden. Je kan vernieuwing uitlokken.

## 5 DRIE STAPPEN OM TOT EEN AFWEGING TE KOMEN

Een beslissing van een woningcorporatie om al of niet mee te werken aan een particulier kleinschalig woonzorginitiatief wordt niet "eventjes" genomen. De besluitvorming is uitgesmeerd over een wat langere periode.

In het begin is er de behoefte om snel te kunnen zien of een vraag kansrijk is of niet, een soort quick scan. Voorkomen moet worden dat er veel energie gestoken gaat worden in een doodlopend traject. We noemen dit hier de "kennismakingsfase".

De volgende stap is om een initiatief, wat een kans maakt maar nog onvoldoende scherpte bezit, te stimuleren concreter te worden, de "onderzoeksfase".

De derde en laatste stap is realisatierijp maken van het plan, de "uitwerkingsfase".

### 5.1 KENNISMAKEN

De corporatie wil snel een eerste indruk krijgen van de aanvraag. Is de aanvraag niet kansrijk, dan steken zij er liever verder geen energie in. Probleem is alleen dat initiatiefnemers in het beginstadium vaak nog weinig concreets op papier hebben. Ze hebben vooral een goed idee en een enthousiast verhaal.

Hoe dit te beoordelen?

In de kennismakingsfase worden een beperkt aantal vragen gesteld die voldoende moeten zijn voor een eerste meningsvorming. Voor een deel is de afweging te onderbouwen met feiten. Maar gevoel blijft een rol spelen.

#### 5.1.1 Quick scan

De kennismaking bestaat uit een quick scan, bestaande uit een aantal vragen op papier en een tweetal gesprekken. In de quick scan worden vier onderwerpen aangesneden:

<i>Onderwerp</i>	<i>Vragen</i>
Past de <b>doelgroep</b> van het initiatief bij ons werkveld als woningcorporatie?	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Welke mensen gaan in het initiatief wonen? Wat is hun woonzorgbehoefte en hun inkomenspositie?</li><li>➤ Waarom gaan zij niet naar een instelling?</li><li>➤ Past deze doelgroep bij onze visie en doelstellingen?</li></ul>
Is er <b>behoefte</b> aan deze woonzorgvorm, nu en later?	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Hoeveel gegadigden zijn er voor dit project?</li><li>➤ Mogen wij de wachtlijst zien?</li><li>➤ Is er lokaal geen aanbod voor deze mensen? NB: navraag doen, bestaand aanbod natrekken.</li><li>➤ Wat is de demografische ontwikkeling in deze plaats de komende decennia en waar wijst dat op?</li></ul>
Kunnen we bouwen op de <b>initiatiefnemers</b> ?	Deze vraag kan je eigenlijk alleen goed beantwoorden door de initiatiefnemers te spreken.

	<p>Eerste gesprek:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Kennismaking</li> <li>➤ Waar hebben jullie ons voor nodig?</li> <li>➤ Voorleggen van vragenlijst (deze vragen)</li> </ul> <p>Tweede gesprek:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Initiatiefnemers uitnodigen om een presentatie te geven naar aanleiding van de vragen</li> </ul>
<p>Is het een <b>haalbaar</b> concept?</p>	<p>In grote lijnen de woonwensen van de initiatiefnemers:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Aantallen plaatsen</li> <li>➤ Oppervlakte per appartement / studio</li> <li>➤ Natte cel, keuken, kitchenette etc.</li> <li>➤ Gemeenschappelijke voorzieningen</li> <li>➤ Eventuele extra eisen</li> </ul> <p>Indien er nog geen haalbaarheidsstudie is gedaan of zorgaanbieder in zicht is:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Wat is een met jullie vergelijkbare project en mogen wij daar navraag doen?</li> </ul>

### 5.1.2 Uitkomst en verder

De quick scan levert waarschijnlijk geen zwart/wit antwoord op. Misschien is de eerste indruk negatief. Maar in veel gevallen zullen woningcorporaties de initiatiefnemers toch het voordeel van de twijfel geven en het proces voortzetten (zie hieronder “onderzoeken”).

Besluit de woningcorporatie om de volgende fase in te gaan met het initiatief, dan valt te overwegen om enkele intenties en verwachtingen met elkaar vast te leggen.

## 5.2 ONDERZOEKEN

De doelstelling van de tweede fase is om voldoende zekerheid te krijgen over de haalbaarheid. Dit kan een behoorlijke puzzel zijn, ook voor de initiatiefnemers zelf. De initiatiefnemers zullen willen weten of er een locatie is, of die voldoet aan hun verwachtingen en of de woningcorporatie meegaat in hun wensen.

Hieronder wordt een bepaalde systematiek aangebracht in deze fase. Maar het is ook weer niet nodig om het gewichtiger te maken dan het is. De feiten zijn belangrijk, enige zakelijkheid is prettig, maar een goede verstandhouding en inlevingsvermogen is minstens zo belangrijk.

### **5.2.1 Managen van de verwachtingen**

#### **Zakelijke opstelling**

Van begin af aan is een zakelijke opstelling wenselijk om te voorkomen dat de initiatiefnemers een verkeerd beeld hebben van wat de woningcorporatie voor hen kan betekenen. Misschien is de droom van sommige initiatiefnemers te groot. Misschien zijn sommigen zich er onvoldoende van bewust dat iedere meter geld kost.

Hebben de initiatiefnemers al ervaring met of kennis van woningcorporaties? Dat scheelt.

Anders zou een korte introductie in het werk en de mogelijkheden van woningcorporaties nuttig kunnen zijn. Wees helder in het benoemen van de mogelijkheden en onmogelijkheden. Geef aan dat het denkbaar is dat het niet lukt samen. Bijvoorbeeld omdat de woningcorporatie niet bereid is om in alle wensen van het initiatief mee te gaan. Geef concreet aan waar jullie als woningcorporatie wel en waar jullie niet aan willen of kunnen meewerken. Maak van te voren duidelijk wanneer het initiatief wat de woningcorporatie betreft niet door kan gaan.

#### **Intentieovereenkomst**

Leg de wederzijdse verwachtingen en inspanningen eventueel vast in een intentieovereenkomst. Bijvoorbeeld:

- De initiatiefnemers spannen zich in om zichzelf goed te organiseren, de deskundigheid in huis te halen, het concept op papier te zetten, de haalbaarheid er van aan te tonen, de risico's te benoemen, de samenwerking met andere partijen aan te gaan.
- De woningcorporatie spant zich in om een locatie te vinden die past bij de wensen van de initiatiefnemers.

#### **Ondersteuning**

Als het organiserend vermogen van de initiatiefnemers onvoldoende is, vraag hen dan om professionele ondersteuning in de arm te nemen. In de grotere gemeenten bestaan soms organisaties die hiervoor goede mensen in dienst hebben. Soms is een subsidie van een gemeente of een fonds mogelijk. Sommige woningcorporaties helpen initiatieven om een goede ondersteuner te vinden en zijn ook bereid een deel van de kosten voor hun rekening te nemen samen met bijvoorbeeld de gemeente of een fonds.

### **5.2.2 Proeve van bekwaamheid**

De initiatiefnemers hebben bij het eerste contact met de woningcorporatie misschien nog niets op papier staan. Dat hoeft niet te betekenen dat hun plan niet deugt. Alleen moet er nog wat werk verricht worden. Dit is een uitgelezen kans om de initiatiefnemers uit te testen.

Spreek in de intentieovereenkomst af dat de initiatiefnemers (onder andere) de volgende onderwerpen zullen onderzoeken en/of uitwerken:

- Een rechtspersoon oprichten en een goed bestuur samenstellen;
- Een lijst van serieuze gegadigden samenstellen. Serieus kan bijvoorbeeld betekenen dat gegadigden inschrijfgeld hebben betaald;

- Laten zien hoe zij gegadigden werven, bv. Via een website;
- Een zorgaanbieder in de hand nemen danwel een haalbaar programma van eisen voor de zorg uitwerken. Nemen zij een zorgaanbieder in de hand, ga daar dan mee in gesprek en trek na of dit een betrouwbare partner is;
- Een eerste bedrijfsplan uitwerken waarin inkomsten en uitgaven duidelijk worden;
- Een eerste programma van eisen uitwerken voor het wonen;
- Relaties leggen met andere stakeholders, zoals de gemeente.

De meeste initiatieven zullen over al deze zaken nagedacht hebben en goed beslagen ten ijs bij een woningcorporatie aankloppen. Des te beter. Dan is een proeve van bekwaamheid niet meer nodig en zullen er alleen nog wensen zijn om een en ander te verduidelijken of te onderbouwen.

### **5.2.3 Testen van de behoefte**

Het is goed om de veronderstelde behoefte aan de woonzorgvoorziening te onderbouwen met gegevens. Dit is een hoofdpunt voor woningcorporaties die natuurlijk geen project willen realiseren om er daarna achter te komen dat dit niet vol komt. Zie paragraaf: "4.2 Is er behoefte aan het project".

### **5.2.4 Uitkomst en verder**

De ervaring leert dat sommige initiatieven niet in staat zijn om de hier genoemde stappen te doorlopen. Zij verzanden op zeker moment of krijgen hun wensen niet concreet op papier. Sommige woningcorporaties zullen hun best doen om de initiatiefnemers een handje te helpen. Anderen zullen het hier bij laten omdat er onvoldoende vertrouwen is ontstaan in de haalbaarheid van het initiatief.

## **5.3 UITWERKEN**

In deze derde fase werken het initiatief en de woningcorporatie het concept verder uit. De basis voor de samenwerking is positief gebleken.

Hierboven is al gesproken over het nut om na de kennismakingsfase een intentieovereenkomst te sluiten voor de onderzoeksfase. Als deze onderzoeksfase succesvol is afgerond en de uitwerkingsfase wordt ingezet, kan het goed zijn om een nieuwe intentieovereenkomst op te stellen waarin de afspraken worden vastgelegd voor de te zetten vervolgstappen.

### **5.3.1 Veel aandacht voor een goede communicatie**

Er is nog steeds een kans op mislukken. Misschien blijken de initiatiefnemers toch hogere ambities te hebben. Misschien vormen de huurvoorwaarden een drempel. Misschien loopt het initiatief vast in het regelen van de zorg. Misschien zijn er complicaties verbonden aan de locatie. Misschien zijn er financiële drempels.

Het blijft dus zaak om elkaars doelen expliciet te maken en regelmatig de voortgang te bespreken. Zorg voor wederzijdse aanspreekpunten. Een tip is ook om samen de communicatie naar de buurt en de gemeente op te pakken.



Wat ook goed werkt: samen op werkbezoek gaan bij een leuk en succesvol burgerinitiatief; schept een band, levert veel kennis op, maakt verwachtingen helder.

### **5.3.2 Ondersteuning bij uitwerking van het plan**

Het initiatief heeft laten zien dat zij wat kunnen. Dus het is redelijk safe om als woningcorporatie nu tijd te investeren in de uitwerking. Daarbij kan het goed zijn om de initiatiefnemers op bepaalde onderdelen, zoals de uitwerking van het programma van eisen, te ondersteunen.

### **5.3.3 Programma van eisen opstellen**

Het is nu zaak om een programma van eisen te ontwikkelen, te vertalen in een plan en door te rekenen op de haalbaarheid en de consequenties voor de huur. De communicatie hierover met de initiatiefnemers moet duidelijk maken of alle neuzen nog steeds dezelfde kant op wijzen.

### **5.3.4 Demarcatielijst opstellen**

Stel samen met de initiatiefnemers een overzicht op van zaken die inbegrepen zijn in de prestatie van de woningcorporatie en zaken die voor rekening van het initiatief zijn. Bijvoorbeeld:

Voor rekening van de woningcorporatie (bovenop bouwbesluit)

- Loze leidingen voor ICT en domotica;
- Brandveiligheidseisen conform woningbouw danwel zorggebouwen;
- Individuele bemetering;
- Rolstoeltoegankelijke indeling en inrichting van natte cel en keuken;
- Diverse inspectiewerkzaamheden;
- Helder zijn over het afwerkingsniveau;
- Afspraken over onderhoud, schade, dienstverlening.

Voor rekening van het initiatief

- Brandmeldinstallatie;
- Specifieke installatiewensen zoals domotica;
- Inrichting en aankleding;
- Investerings in herindeling van de ruimte, afwijkend van de woningplattegrond;
- Naleving van voorschriften, gebruiksvergunning, etc.;
- Luxe zaken.

### **5.3.5 Risicoanalyse maken**

De woningcorporatie zal de risico's in kaart willen brengen, zoals uiteengezet in een eerder hoofdstuk, en alternatieven achter de hand willen hebben voor het geval het initiatief zich voortijdig terugtrekt.

### 5.3.6 Afspraken vastleggen

Goed om even stil te staan bij problemen die initiatiefnemers vanuit hun perspectief vaak ervaren:

- Snelheid van werken van de woningcorporatie;
- Onduidelijke communicatie van de woningcorporatie.

Beide knelpunten hebben zeker ook te maken met de onervarenheid van sommige initiatiefnemers met bouw en dit soort processen. Het devies is dan ook:

- Neem de initiatiefnemers bij de hand;
- Zorg voor een vast contactpersoon gedurende het hele traject;
- Zorg voor intern draagvlak;
- Wees transparant over eigen visie, wensen, rol;
- Maak voortdurend duidelijk hoe het proces loopt;
- Maak duidelijke afspraken over de besluitvorming;
- Stel in een vroeg stadium een huurovereenkomst op hoofdlijnen op.

Over de afspraken kunnen nog wat tips worden meegegeven:

#### **Samenwerkingsovereenkomst**

Het besluit om daadwerkelijk te gaan (ver-)bouwen wordt vastgelegd in een samenwerkingsovereenkomst. Hierin worden afspraken gemaakt over:

- Type huurcontract: individueel of indirect;
- Afspraken voor woningtoewijzing en bewonerssamenstelling;  
Vergewis je er van dat deze afspraken sporen met de wet, het eventuele gemeentelijke beleid (huisvestingsverordening), de regionale woningtoewijzingsafspraken etc., of zorg dat voor het project uitzonderingen worden gemaakt;
- Delen van het leegstandsrisico;
- Duur van de huurovereenkomst;
- Voortijdige beëindiging van de huurovereenkomst;
- Koppelbeding huur en zorg c.q. waarborgen voor goede zorg. Dit ook in verband met mogelijke belasting van de buurt;
- Periodieke evaluaties;
- Wat te doen bij veranderingen van wet- en regelgeving binnen de zorg of van beleidswijzigingen van gemeente of zorgverzekeraar.

Als bijlagen bij deze overeenkomst kan gedacht worden aan:

- Concept huurovereenkomst;
- Overeenkomst tussen zorgaanbieder en initiatiefnemers;
- Overeenkomst tussen zorgaanbieder en woningcorporatie;
- Afspraken met instantie die de zorg gaat betalen;
- De stukken die te maken hebben met de aanstaande bouw, de vergunningen etc.

### **Concept huurovereenkomst**

Hierin zijn de uitgangspunten zoals hierboven verwoord contractueel verwoord. Er is misschien al een voorlopige huurprijs. Er staat in vermeld wat de servicekosten zijn en wat daar onder valt, etc.

## 6 VERSTAND OF GEVOEL?

Het besluit om mee te werken aan een particulier kleinschalig woonzorginitiatief wordt met hoofd én hart genomen. Het begeleiden van een initiatief kost veel tijd maar als woningcorporatie doe je het ergens voor. Deze mensen zouden met hun dromen en vernieuwende ideeën vaak niet ver komen, tenzij een woningcorporatie met missie hen in de armen sluit.

Het rijk geeft woningcorporaties bovendien mee prioriteit te leggen bij het realiseren van wonen met zorg.

Hoofd én hart spelen een rol bij de afweging. Het gevoel is vooral belangrijk bij de kennismaking en omgang met de initiatiefnemers: heb je vertrouwen in die persoon, die groep mensen? Bij mislukte projecten valt vaak te horen dat er geen "klik" was.

Dit alles neemt niet weg dat woningcorporaties vaak benadrukken dat een zakelijke houding ten opzichte van initiatiefnemers van het begin af aan verstandig is. De initiatiefnemers worden zo meegenomen in een cultuur waar het niet alleen om de goede intenties, onuitgesproken gunsten en mooie woorden gaat, maar óók om beslissingen over veel maatschappelijk geld, die andere mensen raken, die verantwoord moeten worden en die *last but not least* een stempel zullen drukken op eenieder die zich voor deze zaak heeft sterk gemaakt.

De begeleiding van particuliere kleinschalige woonzorginitiatieven kosten veel tijd. Door middel van de *quick scan* in de kennismakingsfase kunnen kansarme projecten al in een vroegtijdig stadium worden opgespoord en ook later in het proces zijn er geëigende momenten om een samenwerking stop te zetten. Als de partijen pas bij het opstellen van de concept huurovereenkomst mot krijgen, dan is er in de stappen daarvoor misschien toch niet goed gehandeld. Aan de andere kant: hoe goed je het ook probeert te regelen, er blijft altijd een ongewisse factor.

Maatwerk is een ander kenmerk van dit soort initiatieven. Gelukkig zijn de meeste woningcorporaties graag bereid om iets bijzonders te doen. De uitdaging wordt nog aangescherpt door het feit dat de initiatiefnemers niet altijd ervaring hebben met bouwprocessen. Voor alles kan een oplossing worden gevonden, gelukkig, dus mensen die van creativiteit houden kunnen zich uitleven.

## **7 BIJLAGEN**

### **7.1 RESPONDENTEN**

- Alfons Klarenbeek, Coördinator particuliere initiatieven De Amerpoort
- Coby Gijsbers, Manager ontwikkeling Woonveste
- Edward de Groot, directeur-bestuurder Lekstede Wonen
- Elle van de Wall, Adviseur team advies en ondersteuning Talis
- Esther Lamers, Directeur-bestuurder Standvast Wonen
- Gerben van Ballegooijen, projectmanager Lekstede Wonen
- Jeroen van der Stoop, Accountmanager verhuur Standvast Wonen
- Michel Pott, Projectmanager vastgoed Talis
- Sietske Bolt, Adviseur Strategie & Beleid De Alliantie
- Willeke Drevijn, Adviseur Wonen Stadgenoot

### **7.2 DEELNEMERS BRAINSTORMSESSIE**

- Coby Gijsbers, Manager ontwikkeling Woonveste
- Esther Lamers, Directeur-bestuurder Standvast Wonen
- Jan van de Hoef, Gebiedscoördinator De Alliantie
- Jeroen van der Stoop, Accountmanager verhuur Standvast Wonen
- Jolande Buursema, Afdeling Wijken en Buurten Accolade
- Lieselotte Zengerink, Adviseur Volkshuisvesting Portaal
- Marcel Mooi, Adviseur Maatschappelijke Thema's Lefier
- Resy Rijpert, Projectadviseur Wonen SWD
- Sietske Bolt, Adviseur Strategie & Beleid De Alliantie
- Tadjana van der Leeden, Makelaar SWD
- Willeke Drevijn, Adviseur Wonen Stadgenoot
- Yvonne Witter, Aedes-Actiz Kenniscentrum Wonen-Zorg

### **7.3 ENKELE NUTTIGE WEBSITES**

Per Saldo <https://www.pgb.nl>

Aedes-Actiz Kenniscentrum Wonen-Zorg <https://www.kcwz.nl>

Nederland zorgt voor elkaar <http://nlzorgtvoorelkaar.nl>

Special burgerinitiatieven <https://www.kcwz.nl/nieuws/specials/succesvolle-burgerinitiatieven-in-wonen-welzijn-en-zorg>