

## **Samenwerken rond wonen, welzijn en zorg (2009)**

### **Overheidsbeleid**

Sinds de extramuralisering tot beleid is gemaakt door de overheid is ook de noodzaak tot samenwerking te komen manifest geworden. Projectontwikkelaars en woningcorporaties, zorgorganisaties, welzijnsorganisaties en gemeenten moeten samen met hun klanten en burgers tot een integrale aanpak komen om wonen, welzijn en zorg te verbinden.

De regie over deze samenwerking is bij de gemeenten gelegd. Zij moeten in beleidsvisies op wonen, welzijn en zorg richting geven aan ontwikkelingen. In de praktijk zoeken zorgorganisaties en woningcorporaties elkaar, met wisselend succes, al op veel plaatsen op. De komst van de WMO heeft de regierol nog duidelijker in de richting van de gemeente geschoven. Toch wil de samenwerking en ook de regie nog lang niet altijd goed tot ontwikkeling komen.

Aangezien de WMO een kaderwet is die de partijen in het veld veel ruimte biedt om maatwerk oplossingen te bedenken ontbreekt er (bewust) een concretisering van samenwerkingsvormen in de wet. Toch zijn organisaties naarstig op zoek naar mogelijkheden om hun onderlinge samenwerking in een vorm te gieten die recht doet aan de onderlinge verhoudingen en eigen verantwoordelijkheden. Om hier een helpende hand in te reiken worden door verschillende organisaties instrumenten of toolboxes aangeboden. De ministeries van [VROM en VWS voeren een ondersteuningsprogramma](#).

### **Dynamiek in regisseursrol**

Bij samenwerking op het raakvlak van wonen, welzijn en zorg speelt regievoering een belangrijke rol. In de praktijk krijgt de gemeentelijke regierol op diverse wijze gestalte. Veel gemeenten (bestuurders en ambtenaren) houden zich bezig met de vraag hoe zij deze rol goed kunnen invullen, in lokaal en in regionaal verband. Het samenspel met sterke partijen als de woningcorporaties en zorgaanbieders, die vaak een initiërende of trekkende rol vervullen, vraagt aandacht. Regievoering vraagt bovendien om een goede samenwerking binnen het gemeentelijk apparaat tussen de afdelingen Zorg, Welzijn (WMO), Wonen en Ruimtelijke ordening.

De rol van regisseur is hierbij veelzijdig en afwisselend, afhankelijk van de fase waarin het samenwerkingsproject zich bevindt, de rolopvatting van de samenwerkingspartners en de lokale situatie. Bij regievoering gaat het vaak om het samenspel tussen enerzijds degenen die verantwoordelijk zijn voor visievorming en besluitvorming (beleidsregie) en anderzijds de procesmanager die de voortgang van het samenwerkingsproject moet bewaken (dagelijkse regie). Er is dus geen blauwdruk of eenduidige definitie voor regievoering bij samenwerking. De regisseursrol heeft bij samenwerking op het terrein van wonen, welzijn en zorg vooral te maken met het stimuleren en bevorderen van interacties in netwerken. De rol van regisseur lijkt dan ook bij uitstek te passen in een situatie waarin sprake is van een complex beleidsnetwerk. De regisseur dient in de eerste beleidsontwikkelingsfase te beschikken over vaardigheden van een initiator en stimulator en deze in te zetten. Naarmate een traject meer in de uitvoeringsfase terecht komt is het beschikken over en het inzetten van vaardigheden van een facilitator, beslisser, ondernemer of bemiddelaar van belang. ([Inventarisatie knelpunten en kansen bij beleid rond wonen met zorg en ondersteuning, HHM 2008](#))

Het Aedes-Actiz Kenniscentrum wonen-zorg heeft ter illustratie van dit proces een film uitgebracht onder de titel [Het boekje van Ellen \(2009\)](#). De film toont de valkuilen van een fictief samenwerkingstraject. Hiermee worden ingewikkelde en soms pijnlijke momenten in de samenwerking bespreekbaar gemaakt. "Het boekje van Ellen" is geen instructiefilm voor de realisatie van een woonservicegebied maar een werkfilm om samen te bekijken en bediscussiëren. Het is een spiegel die discussie uitlokt over het proces van samenwerking. HabiPro organiseert en begeleidt graag zo'n sessie voor u.

### **Onderzoek naar praktijk**

Partijen komen in de praktijk tot allerlei vormen van samenwerking. Hierbij lijkt de laatste jaren een verschuiving te ontstaan van het zoeken naar strategische lange termijn samenwerking naar een meer inhoudelijke projectmatige aanpak. Toch zoeken veel organisaties nog steeds naar zekerheden als zij zeggenschap over vastgoed moeten delen of afstaan. Het gaat om grote vastgoedinvesteringen en vele uren zorgverlening.

In de praktijk komen bij samenwerkingsprojecten vaak grote cultuurverschillen aan licht. Ook de voortdurend veranderende regelgeving en financieringsmogelijkheden maken het lastig om tot samenwerking te komen en voor de lange termijn afspraken te maken. Extra lastig hierin zijn de verschillen in tijdshorizon van wonen en zorg. Investerings in vastgoed worden vaak over tientallen jaren afgeschreven en moeten ook daarna weer een nieuwe bestemming kunnen krijgen. Hun resultaten zijn letterlijk verstedend. De levering van zorg verandert echter per cliënt en verandert soms van het ene moment op het andere, zorg is gewend voortdurend bij te sturen. Ook politieke keuzes op landelijk en lokaal niveau zijn hierop van invloed. Als ook welzijn en de gemeente een rol gaan spelen komen er al vier culturen bij elkaar. Dan is een gestructureerde aanpak om tot een passende samenwerkingsstructuur te komen van groot belang.

In opdracht van het Aedes-Actiz Kenniscentrum Wonen Zorg is er in 2009 een onderzoek gedaan naar ontwikkelingen in samenwerkingsvormen tussen zorg en wonen. De resultaten van dit onderzoek vindt u binnenkort op de website van het [KCWZ](#).