

Samenwerking tussen corporaties en zorgaanbieders

Van mogelijkheid naar werkelijkheid

Het geïntegreerd aanbieden van wonen, zorg en dienstverlening, dat is waar corporaties en zorgaanbieders zich steeds meer op richten. Met name ouderen vormen een interessante markt: hun aantal groeit nog steeds en doordat ouderen langer zelfstandig blijven wonen, zijn er nieuwe vormen van wonen en zorg nodig. Corporaties en zorgaanbieders werken dan ook steeds meer samen. Zij lopen in de voorbereiding van een mogelijke samenwerkingsvorm aan tegen vragen als "in welke vorm kan de samenwerking gestalte krijgen?" en "hoe kunnen de gewenste resultaten van samenwerking ook in de praktijk gerealiseerd worden?" In dit artikel wordt ingegaan op het belang van een goede voorbereiding en invulling van het samenwerkingsproces.

Het aantal ouderen groeit nog steeds en de samenstelling van de groep ouderen in Nederland is ook aan verandering onderhevig. Getallen die dit illustreren zijn de groep 65-plussers. Zij maken in 2030 naar verwachting 22% van de bevolking uit, terwijl dit in 2000 nog slechts 13% is, bijna een verdubbeling in 30 jaar. De groep allochtone ouderen zal in de nabije toekomst in Nederland een steeds groter deel uitmaken van de totale bevolking (in 2000 is dit 8%, in 2015 naar verwachting 11,9%). En het aantal ouderen in de leeftijd van 55-64 jaar neemt tussen 2000 en 2030 af van 44.000 naar 39.000, maar het aantal ouderen in de leeftijdscategorieën 65-74 en 75+ neemt daarentegen toe van 33.000 naar 35.000 en van 23.000 naar 26.000.

Dergelijke demografische ontwikkelingen maken de ouderenhuisvesting tot een belangrijk onderwerp in de 21e eeuw. Het Ministerie van VROM gaat in haar Nota Wonen uitgebreid in op het thema wonen met zorg. En vele corporaties geven het onderwerp ouderen een prominente plaats in hun beleidsplannen. Ze ontwikkelen nieuwe woonconcepten, zoals de "levensloopbestendige" woning, om in te spelen op de groeiende behoefte aan voor ouderen geschikte woningen. Nieuwbouw alleen kan het tekort aan ouderenwoningen echter niet oplossen. Aanpassing van de bestaande woningvoorraad is tevens noodzakelijk. Corporaties gaan een steeds prominentere rol op het gebied van de ouderenhuisvesting spelen: als sociale verhuurder maar ook als aanbieder van **woonproducten** kunnen zij een rol spelen voor ouderen in de huursector, ouderen met een laag inkomen in de koopsector en koopkrachtige ouderen in de huursector.

Corporaties beseffen dat het aanbieden van uitsluitend de fysieke huisvesting, de woning, voor ouderen ontoereikend is. Ouderen wensen een breder pakket aan diensten: zoals het zorgen voor veiligheid in de woning en woonomgeving en het leveren van huishoudelijke hulp (boodschappendienst, klussendienst, honden-uitlaatservice) en verzorging aan huis. Het tegemoetkomen aan deze behoeften is tegelijkertijd in veel gevallen een voorwaarde om de marktpositie van de corporatie in dit segment te verstevigen. Door de toenemende behoefte aan zorg van ouderen zijn corporaties dan ook op zoek naar geschikte **woonzorg producten**: het bieden van aanvullende zorg- en dienstverlening voor ouderen die hen in staat stelt langer zelfstandig te blijven wonen.

Extramurale zorgverlening en huisvesting

Ook voor zorgaanbieders zijn zelfstandig wonenden met een hulp- of zorgbehoefte een belangrijke doelgroep. Op de extramurale markt hebben naast de thuiszorg ook verpleeghuizen en verzorgingshuizen zorgrelaties met mensen die zelfstandig wonen (verspreid, geclusterd of in aanleunwoningen). Dit betreffen ouderen en 'andere

zorgbehoevenden', zoals lichamelijk en geestelijk gehandicapten, (ex-) psychiatrisch patiënten, (ex-) dak- en thuislozen, (ex-) verslaafden en ex-gedetineerden. Ouderen vormen ten opzichte van deze andere zorgbehoevenden een grote meerderheid en zullen dan ook voor corporaties en zorginstellingen de belangrijkste doelgroep worden voor het aanbieden van wonen en zorg.

Ouderen hebben behoefte aan een combinatie van huisvesting, zorg en dienstverlening: er is behoefte aan "nieuwe" woon- en zorgvormen, waar zelfstandig wonende bewoners zelf beslissen in welke mate en welke vorm zorg- en/of dienstverlening gewenst is. Een belangrijke opgave voor zorginstellingen ligt in het oplossen van de zorgtekorten en het voorzien in maatwerk inclusief afstemming met huisvesting en dienstverlening. In dit opzicht hebben zorginstellingen en corporaties dezelfde belangen.

Een win-win situatie

Samenwerking tussen corporaties en zorgaanbieders moet in beginsel leiden tot een win-win situatie. Ouderen en andere zorgbehoevenden hebben behoefte aan goede woonkwaliteit, huurbescherming en zeggenschap over de eigen leefruimte, maar ook aan hulp die op afroep beschikbaar is en sociale contacten in de onmiddellijke nabijheid. De activiteiten van corporaties en zorgaanbieders bieden in samenhang precies datgene waaraan ouderen en andere zorgbehoevenden behoefte hebben. Door samenwerking ontstaat kwaliteit en doelmatigheid.

De realiteit van samenwerking

In theorie zou samenwerking voor beide partijen dus voordelen moeten opleveren, maar in de praktijk blijkt dat het daadwerkelijk realiseren daarvan lastig is. Daar waar succesvolle samenwerkingsverbanden zijn ontstaan, hebben de deelnemende organisaties zwaar geïnvesteerd in hun relatie. Partijen besteden veel aandacht aan het ontwikkelen van een gezamenlijke visie, het vormen van een nieuw hecht team; topmanagement is bereid om zich hiervoor persoonlijk in te zetten en dit uit te dragen naar medewerkers en relaties. Dit vraagt om het vrijmaken van extra capaciteit, zowel menselijke capaciteit als de inzet van middelen. Ook vereist een eventuele samenwerking wat betreft de regelgeving vanuit VROM en VWS het vermogen van partijen om te opereren op de minimale raakvlakken die er zijn. Het Ministerie van VROM en VWS zijn er overigens van overtuigd dat de regelgeving bevorderend moet werken voor samenwerkingsinitiatieven op het gebied van wonen en zorg en hebben zodoende recentelijk stimulerende maatregelen geformuleerd. Een ordening in de veelheid aan regelingen wordt bijvoorbeeld nagestreefd door middel van de flexibilisering van de AWBZ. In de Nota Wonen van VROM wordt een tiental maatregelen genoemd om beter in te kunnen spelen op de 'groeierende en gemêleerde vraag naar woon-zorg voorzieningen'. Eén van die maatregelen is het toevoegen van 'wonen en zorg' als zesde prestatieveld aan het BBSH. Een andere maatregel is het invoeren van een tijdelijke Woon-

zorgstimuleringsregeling, waarmee het opzetten van voorzieningen wordt gestimuleerd, die nu niet of nauwelijks van de grond komen.

Samenwerking een papieren tijger?

Wat echter regelmatig voorkomt is dat de samenwerking weliswaar op papier goed geregeld is, maar dat de samenwerking niet écht van de grond komt. Er zijn twee belangrijke oorzaken aan te geven voor het feit dat de samenwerking helaas een papieren tijger blijft en niet het gewenste resultaat oplevert. Eén oorzaak is een onzorgvuldige voorbereiding van de samenwerking: partijen moeten voldoende energie steken in het samenwerkingsproces én moeten de samenwerkingsvorm aan laten sluiten bij de doelstellingen en randvoorwaarden van de samenwerkingspartners. Een andere oorzaak is het feit dat partijen teveel vanuit een eigen referentiekader de samenwerking benaderen, waardoor met name eigen belangen worden nagestreefd en een win-win situatie niet haalbaar is.

Aansluiting bij doelstellingen en randvoorwaarden

Om te besluiten of de samenwerking gewenst is, moeten partijen eerst duidelijk weten wat zij mét en ín de samenwerking willen. De exacte samenwerkingsvorm hangt uiteindelijk af van het aanbod, dat partijen gezamenlijk op de markt willen brengen en van de randvoorwaarden die daaraan van beide kanten worden verbonden. Eén of meerdere van de volgende vragen zullen vóór het besluit tot samenwerking zeker aan de orde moeten komen

1. Wat zijn precies de verwachtingen die partijen hebben van het samenwerkingsverband?
2. Wat is de missie van de nieuwe organisatie en/of passen de missies van samenwerkende partijen bij elkaar?
3. Wat zijn de strategische posities van beide partijen?
4. Passen strategie en doelstellingen van beide partijen bij elkaar?
5. Hoe is het gesteld met de 'chemie' tussen de sleutelfiguren?
6. In welke mate zijn partijen bereid medewerkers voor de samenwerking in te zetten?
7. Hoe wordt de samenwerking in de eigen organisatie ingebed?
8. Welke veranderingen is men bereid in de eigen organisatie te accepteren?
9. Wat zijn mogelijke fiscale consequenties, zoals vennootschaps- en omzetbelasting bij samenwerkingsverbanden en overdrachts- en schenkingsrechten bij fusies?

Deze lijst met vragen is niet uitputtend. Tijdens het proces zullen ongetwijfeld nog meer van dergelijke vragen gesteld worden.

Brugfunctie

Het risico bestaat dat partijen teveel geneigd zijn vanuit eigen belangen naar de samenwerking te kijken en daardoor niet tot een gezamenlijk referentiekader komen waarin gemeenschappelijke doelstellingen en randvoorwaarden worden geformuleerd. Om dit te voorkomen kan de inbreng en inzet van een onafhankelijke derde persoon nuttig zijn. Deze persoon vervult dan de rol van mediator. De mediator kan als het ware een brug vormen tussen de partijen door de inbreng van specifieke deskundigheid op het gebied van inhoudelijke onderwerpen, maar ook van relaties en processen; zaken die voor het ontwikkelen van een passende samenwerking van groot belang zijn.

De *mediator* kan in één of meer van onderstaande situaties een belangrijke rol vervullen:

1. Bij het gestalte geven van een samenwerkingsverband kan een onafhankelijke derde op afstand, 'van bovenaf', naar de relatie en het proces kijken en verhelderende en constructieve interventies plegen;
2. Als zaken dreigen vast te lopen, kan een derde persoon de 'boel weer in beweging krijgen' en bemiddelen tussen partijen, zonder aan belangen te zijn gebonden;
3. Een derde kan de kritische vragen stellen, die partijen elkaar soms niet durven te stellen;
4. Specifieke problemen en dilemma's vragen om specifieke deskundigheid en oplossingen, zoals de inzet van branche-specifieke kennis, kennis over samenwerkingsvormen en de problematiek van samenwerking, organisatorische, juridische, fiscale en financiële kennis. Kennis die een expert kan leveren.

Cruciaal is dat deze derde persoon, de 'bruggenbouwer', van beide partijen het vertrouwen geniet en voldoende gezag heeft. Het kan iemand zijn uit het netwerk van één van de organisaties die door beide partijen vertrouwd wordt, één of meer leden zijn van de Raad van Toezicht of Raad van Commissarissen van beide partijen of het kan een onafhankelijk adviseur zijn.

De rol die de derde persoon vervult is situatieafhankelijk; de situatie waarin partijen en de derde persoon zich bevinden wordt bepaald door factoren als de (gezamenlijke) geschiedenis van beide partijen, de tegenslagen die partijen in het proces tegenkomen en de fasen in het samenwerkingsproces.

Van theoretische mogelijkheid naar concrete werkelijkheid

In elk samenwerkingsproces zullen zich momenten voordoen waarop partijen serieuze tegenslagen ervaren, die het proces tijdelijk of definitief blokkeren. Om deze tegenslagen te kunnen overwinnen en het gewenste resultaat te bereiken is het noodzakelijk dat partijen voldoende energie in het samenwerkingsproces steken, zich open stellen, kritische vragen durven stellen, zich kwetsbaar opstellen, durven af te haken (indien nodig) én de bereidheid vertonen om een onafhankelijke partij erbij te betrekken die het proces faciliteert. Wanneer aan deze voorwaarden wordt voldaan is de kans het grootst, dat de theoretische mogelijkheid tot samenwerking ook daadwerkelijk zal worden omgezet in een concrete samenwerking.

Voorbeeld: een corporatie en een zorgcentrum zijn in gesprek over een gezamenlijk aanbod van wonen, zorg en welzijn in hun regio. Onder begeleiding van een onafhankelijk adviseur ontwikkelen beide instellingen een visie op een gezamenlijk aanbod en bereiden zich voor op een intensieve samenwerking, die ook financieel voordelen moet opleveren. Uiteindelijk blijkt voor deze instellingen dat de gezamenlijke oprichting van een joint-venture in stichtingsvorm de meest geschikte samenwerkingsvorm is.