

‘Netwerksamenwerking wonen, welzijn, zorg, voor en met ouderen’

Impressieverslag van de 3^e inspiratiebijeenkomst 25 september 2018

Aanleiding voor deze bijeenkomst

Vergrijzing is een dominante trend in onze samenleving. Waardig ouder worden staat hoog op de maatschappelijke agenda. Veel ouderen zijn vitaal, zij vinden op eigen kracht hun weg en kunnen zelfstandig wonen. Mede door de dubbele vergrijzing, de toename van 80- en 90-plussers, is er ook een groep van ouderen die wel zelfstandig kan wonen, mits er voldoende ondersteuning is. Om de gewenste producten en diensten te leveren is netwerksamenwerking van meerdere organisaties nodig. De gemeente vervult daarbij een coördinerende en faciliterende rol.

Dit vraagt om een andere houding en werkwijze van de gemeente en de betrokken organisaties. Gelijkwaardig samenwerken met de ouderen en daarbij uitzoeken wat werkt en waar aanpakken vastlopen. Dit vraagt om een ontwikkelende en lerende houding van alle betrokken partijen. We zijn helaas vaker incident-gedreven en sterk gericht op wat er fout gaat. We veronderstellen dat we door ‘blaming en shaming’ kunnen leren, echter het tegendeel is vaker het geval.

Er zijn voldoende praktijkvoorbeelden waarin de betrokken burgers, de gemeente en organisaties goed weten samen te werken en waarbij de leef- en systeemwereld effectief met elkaar verbonden zijn. Dit zijn de voorbeelden die het verdienen om in het licht gezet te worden teneinde te leren van deze aanpakken.

Om die reden hebben de VTW (Vereniging Toezichthouders Woningcorporaties) en de NVTZ (Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in de Zorg) in samenwerking met GenP Governance een drietal inspiratiesessies georganiseerd over ‘*personen met verward gedrag*’, ‘*de aanpak van de schulddienstverlening*’ en ‘*netwerksamenwerking wonen welzijn zorg voor en met ouderen*’.



Tijdens deze inspiratiebijeenkomsten hebben wij met name aandacht besteed aan de rol van de Raden van Toezicht in dit type van besturingsprocessen. Wat is hun rol in deze besturingsprocessen? Zijn zij meer controlerend of ook strategisch, proactief en ontwikkelend betrokken? Hoe kunnen bestuur en toezicht meer vanuit de bedoeling werken (zie onderstaand schema) en zo met elkaar een meer inclusieve samenleving bevorderen met leefbare buurten en wijken waar het prettig wonen is voor iedereen? Hoe kunnen toezichthouders zich beter informeren en tot het goede gesprek komen over de maatschappelijke vraagstukken? Hoe kunnen ze bevorderen dat organisaties beter samenwerken in overzichtelijke gebieden en wijken waardoor we meer aansluiten bij de leefomgeving van de burgers? Tijdens deze derde inspiratiebijeenkomst staan wij stil bij het thema ‘**netwerksamenwerking wonen welzijn zorg voor en met ouderen**’.

Kernvragen voor Toezichthouders



Deze derde inspiratiebijeenkomst gaat over de aanpak van de netwerksamenwerking voor en met ouderen en vindt plaats in Leiden. Aan de hand van een aantal thema's zijn ervaringen met elkaar uitgewisseld. In dit impressieverslag staan de belangrijkste uitkomsten van de bijeenkomst op een rij. Voordat dat we met de discussie starten krijgen wij een presentatie over de aanpak in Leiden.

Waarom Leiden?

Leiden is goed op weg in de aanpak van het langer zelfstandig wonen van ouderen in de wijken. Het doel is om ouderen zo prettig mogelijk en op een passende manier zo lang als mogelijk zelfstandig te laten wonen. Uit de cijfers blijkt dat 75-plussers minder geneigd zijn tot verhuizen. De 85-plussers komen vaker, ten gevolge van een valincident, in een vorm van beschermd of verzorgd wonen terecht.

Op dit moment blijven ouderen liever in hun, in onze ogen, te grote woningen wonen, terwijl er bij jonge gezinnen meer vraag is naar grotere woningen. Hoe kunnen we bevorderen dat oudere mensen toch gaan verhuizen? Het is een belangrijke vraag aangezien we te maken krijgen met dubbele vergrijzing. In Leiden alleen is er al behoefte aan 8500 woningen die geschikt gemaakt moeten worden voor ouderen. Leiden is ook een studentenstad en heeft een tekort aan studentenhuisvesting. De opgave zal daarom worden gezocht in het flexibel en betaalbaar bouwen van levensloopbestendige woningen, waardoor woningen geschikt zijn voor zowel ouderen- als jongerenhuisvesting.

Recent is er een onderzoek geweest naar 'Share to care' ofwel 'op zoek naar een woongenoot'. In dit onderzoek zijn ouderen aan een student gekoppeld, die qua leefstijl bij hen past. Zodra er sprake is van een goede match worden ze met elkaar in contact gebracht om te kijken of samenwonen te realiseren is. Bij een goede match heeft de student passende huisvesting en de oudere bewoner gezelligheid en een praatje.

Het nadeel bij het uitvoeren van dit model is, dat het delen van de voordeur consequenties heeft en tot financiële problemen kan leiden vanuit onder andere de bijstandswet. We zouden in deze situatie wat soepeler en creatiever om moeten kunnen gaan met deze regels om dit positieve samenlevingsmodel toch te kunnen realiseren.



Wat zijn de puzzels in Leiden?

- In Leiden is er de afgelopen jaren op een positieve manier gewerkt aan het ouderenvraagstuk. Veel knelpunten zijn in beeld gebracht, zoals het belang van flexibel, betaalbaar en levensloopbestendig bouwen voor jong en oud. Ook de sociale kaart is goed in beeld gebracht. Welzijnsorganisaties hebben veel kennis van de wijk en ook sociale netwerken heeft men goed in beeld. Mensen wonen naar tevredenheid in hun wijk en gaan pas verhuizen als het moet omdat zelfstandig wonen niet meer lukt, bijvoorbeeld na een valincident.
- In Leiden is de rol van de gemeente vooral een verbindende rol. De gemeente kan de faciliterende rol versterken waardoor de maatschappelijke waarde kan toenemen. De gemeente zou meer proactief om kunnen gaan met het aanpassen van die regelgeving die vernieuwing in de weg staat. Als de regelgeving het samenleven van ouderen en studenten achter één voordeur mogelijk maakt kan dat een voordeel opleveren.
- Woningen worden vooral aangepast op individuele behoeften, zoals een traplift, een hoger toilet, een inloopdouche etc. Het gaat met name om kleine aanpassingen in individuele woningen. Echter ouderen overlijden sneller en al die individuele aanpassingen kosten veel geld.
- De woningcorporatie en de zorgorganisaties zouden beter met elkaar samen kunnen werken. Nu verloopt het woonruimteverdeelsysteem via de woningcorporatie. Het komt vaker voor dat een jongere in een aangepaste woning komt die beter geschikt zou zijn voor een oudere bewoner en vice versa. Aanpassingen moeten dan weer worden aangebracht ofwel verwijderd.
- De agendering van het ouderenvraagstuk kan beter. Bij het maken van prestatieafspraken tussen gemeente, woningcorporaties en huurdersorganisaties komt dit vraagstuk beperkt aan bod. Hier ligt een kans dit vraagstuk verder uit te diepen en waar nodig ook zorgorganisaties aan tafel uit te nodigen. Dit is een goede overlegtafel waar knelpunten bestuurlijk kunnen worden opgelost en op de langere termijn kwaliteit en veiligheid van het wonen voor ouderen structureel op de agenda komt.

Wat is de agenda van bestuur en de toezichthouders bij dit maatschappelijke ouderenvraagstuk?

- Binnen de woningcorporaties ligt sinds de woningwet 2015 de focus meer op risicobeheersing en de financiële kant van de bedrijfsvoering. Ook de zorgorganisaties hebben met stelselwijzigingen te maken. Hierdoor is de focus meer op de eigen organisatie gericht waardoor er minder aandacht is voor netwerksamenwerking.
- Het ouderenvraagstuk staat niet vaak op de agenda van de RvC van de corporatie. De ouderen hebben woonruimte en zolang ze geen klachten geven komen ze niet op deze agenda. Dit is de reden dat het ouderenvraagstuk te weinig aandacht krijgt binnen de corporatiewereld.



- De woningcorporatie is vaker bezig met fysieke eisen van het wonen en de woning. Vastgoedsturing bepaalt de agenda. Wat mag er en hoeveel kost dat? Echter de focus kan ook gericht zijn op de sociale kant van het zelfstandig wonen van ouderen. Waar wonen de ouderen? Kunnen zij zichzelf nog redden? Is er niet teveel eenzaamheid in de wijk? Hoe bevorder je zelfstandigheid? Hoe organiseer je ontmoeting en met wie kun je dan de samenwerking organiseren? Deze vragen blijven vaker onderbelicht.
- Kun je ouderen in complexen clusteren naar leefstijl? Ouderen die meer gesteld zijn op privacy en ouderen die behoefte hebben aan contact en gezelligheid meer bij elkaar laten wonen? Hoe kan de gemeenschapzin worden bevorderd in een complex waar mensen vaker sterven, waardoor je te maken krijgt met een steeds weer veranderende groepsdynamiek?
- Woningcorporaties stellen vaker een ontmoetingsruimte ter beschikking. Zij doen echter weinig in de ondersteuning. Als bewoners zelf geen energie kunnen stoppen in het organiseren van de ontmoeting dan gebeurt er helemaal niets met de ontmoetingsruimte.
- De corporatie kan een huismeester inzetten om contacten en samenzijn voor oudere bewoners te organiseren, waardoor de ontmoetingsruimte tot leven komt. De RvC kan de bestuurder proactief op dit idee brengen. Zo krijgt de RvC naast de klassieke controlerende rol ook een andere meer ontwikkelende rol met meer aandacht voor de kwaliteit van leven in wooncomplexen en wijken. Daardoor komt de bedoeling van de corporatie in het licht te staan.
- Het beeld van de eenzame ouderen is te eenzijdig. Steeds vaker zijn er burens die de mantelzorg op zich nemen voor een dementerende buurman of buurvrouw. Mensen zijn gewend om problemen zelf op te knappen en als het dan niet meer gaat weten ze niet de weg om hulp te vragen. De woningcorporatie kan een signalerende rol vervullen door huismeesters en andere contactfunctionarissen te trainen, zoals Albert Heijn en de Jumbo nu al doen in de omgang met dementerenden.
- In de zorg is naast de audit- en de remuneratiecommissie vaker ook een commissie kwaliteit en veiligheid. Daardoor worden er vaker inhoudelijke onderwerpen binnen de RvC besproken. Dit zou ook binnen de woningcorporaties kunnen worden georganiseerd, door een commissie kwaliteit van wonen toe te voegen aan de remuneratie- en auditcommissie. De inhoudelijke zorg en aandachtspunten vanuit de afdeling wonen bereiken dan eerder de RvC.
- De RvC heeft momenteel vaker een reactief toezichtmodel. Het is een gemiste kans als het ouderenvraagstuk pas op de agenda komt als ouderen tot overlast leiden. Beter kan de RvC proactief trends signaleren.



- Geef als corporatie ook aandacht aan actieve burgerinitiatieven vanuit ouderen zoals Knarrenhofjes en het clusteren van migrantenouderen bij elkaar (ouderen met bijvoorbeeld een Marokkaanse, Turkse of Indonesische achtergrond).

Wat is van belang om netwerksamenwerking goed te laten verlopen?

Voor het slagen van netwerkgovernance zijn vier succesfactoren van belang:

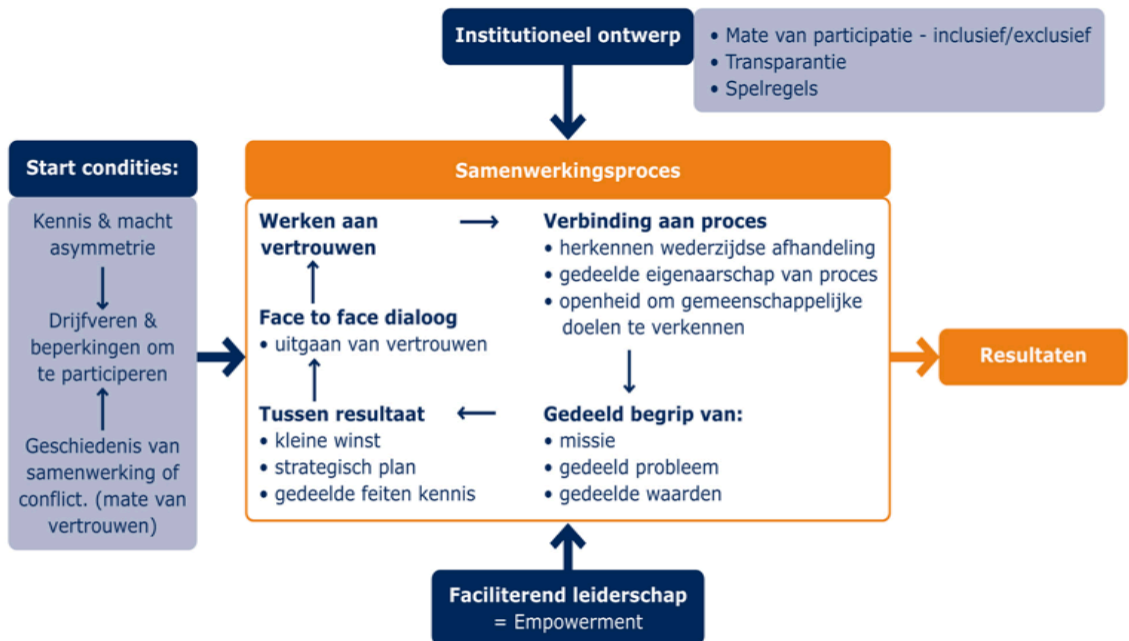
1. Vertrouwen
2. Omvang en grootte van het netwerk
3. De overeenstemming over de doelen en de te behalen resultaten
4. De netwerkcompetenties van de betrokken deelnemers





Het volgende schema geeft een goed beeld van wat verder van belang is in netwerksamenwerking en kan helpen om met elkaar te analyseren waarom het netwerk niet naar behoren functioneert.

Network Governance



Wat is belangrijk bij netwerksamenwerking?

Het bovenstaande schema en de vier factoren voor succes worden herkend door de deelnemers. Het is belangrijk om de kwaliteit van netwerksamenwerking regelmatig op de agenda te zetten. Met behulp van het schema en de vier succesfactoren kan de samenwerking goed geëvalueerd worden en wordt de samenwerking waar nodig verbeterd of beëindigd.

GenP Governance

De volgende aandachtspunten worden gegeven om netwerken beter te laten functioneren. Daarnaast wordt er stilgestaan bij de rol van de RvC bij netwerksamenwerking.

- Het netwerken gaat vaker minder goed als de gemeenschappelijke doelen niet helder zijn geformuleerd.
- Het is belangrijk dat verschillende doelen en verwachtingen aan de voorkant goed met elkaar zijn afgestemd en vastgesteld. Regelmatig kan worden getoetst of de doelstelling behaald is en wat we met elkaar hebben geleerd in de netwerksamenwerking.
- Het is belangrijk om regelmatig te bespreken of we op bestuursniveau met de goede mensen aan tafel zitten. Bereiken we onze doelen? Zo nee, dan kunnen we stoppen met dit overleg, of we gaan het overleg zodanig versterken, dat het wel loopt.
- We kunnen het proces beter inrichten. Daarvoor is het van belang dat er een agenda komt die wordt gedeeld met competente mensen die duidelijk doelen stellen met elkaar en ervoor gaan om deze te behalen.



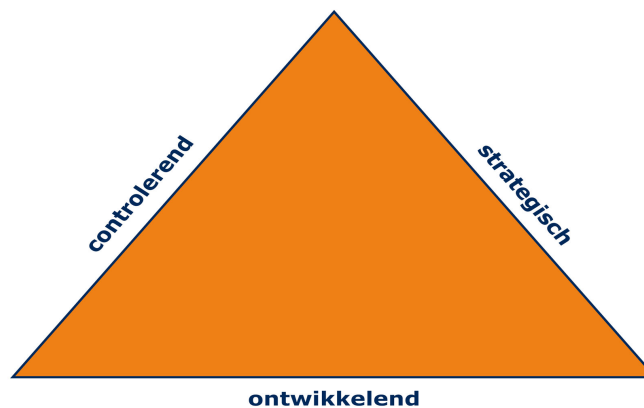
- Over netwerken en samenwerken kunnen we leren van het bedrijfsleven, zoals Philips die samen met Douwe Egberts de succesvolle Senseo heeft gecreëerd. Hoe hebben zij dit tot zo'n succes gebracht?
- Het inzetten van ervaringsdeskundigen kan waardevol zijn. Je ziet dan op bestuurlijk niveau de betekenis van een actie en je weet dan ook waarom je dit doet. Je krijgt dan beter beeld waar beleid toe leidt.
- De RvC kan de bestuurder vragen om zijn belangrijkste netwerken in beeld brengen. Hoe ziet het netwerk van de bestuurder eruit? Hoe lopen de lijnen in zijn netwerk? Wat kunnen we doen om deze samenwerking te bevorderen? Deze exercitie kan vervolgens in de hele organisatie worden uitgevoerd.
- Uit de ervaring van de toezichthouders blijkt dat zij ervaren dat het opbouwen van netwerken bij kleinere corporaties makkelijker verloopt dan bij de grotere corporaties.

Tips voor de RvC om netwerk-governance te versterken

Tenslotte worden vanuit de verschillende deelnemers de volgende tips gegeven voor de RvC om hun netwerk-governance te versterken.

- Organiseer werkbezoeken in complexen, buurten en wijken, zodat je weet wat er leeft en speelt.
- Zet belangrijke inhoudelijke trends op de agenda van de RvC waardoor de ontwikkelende rol wordt versterkt.
- Besteed aandacht aan de netwerken van de organisatie waar je toezichthouder bent. Loop eens een dag mee met een professional van de instelling, zodat je leert hoe de samenwerking verloopt. Plan werkbezoeken in samen met de bestuurder.
- Lees de plaatselijke krant en zet aandachtspunten in buurten en wijken op de agenda. Stel er vragen over.
- Koppel terug naar de gehele RvC als commissaris als je een studiedag hebt gevolgd. Dat geeft een ander licht op de onderwerpen die standaard besproken worden.
- Pak je rol, ga in gesprek met elkaar. Als niemand de rol oppakt, neem dan zelf het initiatief. Wees meer proactief en zet iets in beweging waardoor het wel gaat lopen en de aandacht krijgt die het verdient.
- Het is goed om als RvC niet alleen met elkaar te vergaderen. Ga naar buiten, haal informatie op, dat zorgt voor input en creativiteit. Voorkom dat de RvC zich alleen beperkt tot een controlerende rol. Zorg naast de controlerende rol ook voor een strategische en meer ontwikkelende rol binnen de RvC. Het verbreden van het blikveld van de RvC kan helpen om meer creatief, proactief en waardengericht te worden met elkaar (zie onderstaand schema governance als leiderschap).

Governance als leiderschap



Tenslotte

Dit is het einde van een interessante discussie. Hartelijk dank voor jullie prettige aanwezigheid en zinvolle bijdrage aan deze inspiratiebijeenkomst.

