



Regionale samenwerking organiseren en doen

—PLATFORM31—

Handreiking voor regionale samenwerking bij de huisvesting van aandachtsgroepen

Inhoud

Samenvatting 3

1. Over deze publicatie 5

2. Waarom regionaal samenwerken? 9

3. Wat pak je regionaal op? 13

4. Proces van de samenwerking 18

5. Procesorganisatie inrichten 26

6. Omgaan met belangen 31

Bijlagen 34



© Alex Schröder

Samenvatting

1. Over deze publicatie

Eén van de programma's van de Nationale Woon- en Bouwagenda is: *Een thuis voor iedereen*, dat als doel heeft de woningmarktpositie van aandachtsgroepen te verstevigen. Om dit te realiseren moet afstemming over de grenzen van gemeenten en maatschappelijke partners tot stand komen. Deze publicatie geeft je handvatten om aan de slag te gaan met de organisatie van regionale samenwerking voor aandachtsgroepen.

2. Waarom regionaal samenwerken?

Waarom is regionale samenwerking belangrijk? Gemeenten maken keuzes over hoe zij kwetsbare inwoners huisvesten en ondersteunen. Het beleid van de ene gemeente heeft echter invloed op andere gemeenten in de omgeving. Ook zien we dat bepaalde voorzieningen niet goed lokaal georganiseerd kunnen worden, bijvoorbeeld specialistisch aanbod van een regionale zorgpartner, of geclusterde woningen voor specifieke behoeften. Hierover moeten gemeenten afstemmen. De meest voorkomende redenen voor regionale samenwerking vind je in dit hoofdstuk.

Uitdagingen van regionaal samenwerken

In een samenwerkingssituatie zijn inhoudelijke stappen van groot belang, maar er moet ook continu gewerkt worden aan draagvlak en eigenaarschap onder de partners. Regionale afstemming vereist daarom een procesmatige aanpak waarin partijen actief een rol hebben, de plannen samen maken en onderschrijven.

3. Wat pak je regionaal op?

We onderscheiden drie reikwijdtes van de regionale afstemming:

1. Gericht op de minimale vereisten uit de *Wet Versterking regie volkshuisvesting*, zoals de regionale afspraken over de huisvestingsbehoefte en -opgave maar ook de zorg- en ondersteuningsbehoefte.
2. Gericht op aanvullende samenwerkingsafspraken, bijvoorbeeld over de doorstroming, woningbouwprogrammering of afgestemde inkoopafspraken voor Wmo of WIZ.
3. Gericht op meer strategische samenwerkingsthema's in regio's waar bijvoorbeeld een substantiële investering nodig is. Denk aan de zorg- en ondersteuningsbehoeften maar ook de focus op bepaalde aandachtsgroepen.

4. Proces van de samenwerking

In dit hoofdstuk gaan we in op het procesverloop. Commitment op het proces krijg je door vooraf de stappen uit te denken en inzichtelijk te maken. We noemen een aantal logische stappen:

Fase 1: Agenderen. De opdracht formuleren en betrokkenheid bij het proces.

Fase 2: Richting vinden. De opgave in beeld brengen en strategische kaders formuleren.

Fase 3: Maatregelen formuleren. Beleid maken en vormgeven maatregelen, arrangementen en plannen voor wonen, zorg en welzijn.

Fase 4: Besluiten. Komen tot gezamenlijke conclusies en deze markeren.

Fase 5: Uitvoeren. Realiseren van de plannen, monitoren en ondersteunen van de uitvoering.

5. Procesorganisatie inrichten

Een aantal vragen is van belang:

- Welke regionale tafel organiseert het proces en hoe organiseer je bestuurlijke regie?
- Op welk schaalniveau organiseer je het proces?
- Welke partijen zijn betrokken en op welke manier?

Het is belangrijk dat het eigenaarschap goed wordt belegd, en dat ook duidelijk is hoe stakeholders en eventuele achterbannen een plek hebben in het proces. Om dit alles in goede banen te leiden is (onafhankelijke) procesregie nodig.

6. Omgaan met belangen

Er is grote schaarste in wonen, zorg en welzijn, partijen moeten dus keuzes maken. Vaak vinden partijen verschillende zaken belangrijk, hun belangen zijn verschillend. In dit hoofdstuk lees je meer over hoe je hiermee om kan gaan.



1 Over deze publicatie

© Ineke Linssen

1. Over deze publicatie

Het realiseren van huisvesting voor aandachtsgroepen staat hoog op de agenda. Eén van de programma's van de Nationale Woon- en Bouwagenda is: ***Een thuis voor iedereen***, dat als doel heeft de huisvestingspositie van aandachtsgroepen te verstevigen. Er zijn meer passende en toekomstbestendige woningen nodig, gepaard met de juiste vorm van zorg en welzijn. Lange tijd dacht men dat de optelsom van lokale beslissingen vanzelf tot voldoende aanbod zou leiden. Dat blijkt niet het geval. Bovendien werd steeds duidelijker dat de benodigde afstemming over de grenzen van gemeenten en tussen maatschappelijke partners niet altijd vanzelf tot stand komt. Afgelopen jaar is door landelijke partijen gewerkt aan een concept-Wet ***versterking regio volkshuisvesting*** die hierin verandering moet brengen.

Deze publicatie is bedoeld voor iedereen die een regionale samenwerking wil opzetten of begeleiden, en die praktische handvatten zoekt hoe dat aan te pakken. Dit kunnen procesbegeleiders zijn, of initiatiefnemers, maar ook de deelnemers aan het samenwerkingsverband. De inhoud van deze publicatie is gebaseerd op kennis die er is over regionale samenwerking en de ervaring die in koploperregio's is opgedaan. We bouwen de publicatie op aan de hand van de meest voorkomende vraagstukken. In deze publicatie presenteren we verschillende voorbeelden van regionale afstemming. Dit zijn grotendeels fictieve voorbeelden die zijn gebaseerd op verschillende gemengde praktijkervaringen vanuit de koploperregio's en de auteurs.

Andere publicaties

Naast deze publicatie zijn nog twee andere publicaties behulpzaam bij het opstellen van regionaal afgestemde woonzorgvisies:

- Een checklist van de betrokken ministeries, IPO, VNG, Aedes, brancheorganisaties van zorg en welzijn, cliënten- en huurdersorganisaties, over onderwerpen die onderdeel kunnen uitmaken van een woonzorgvisie. Deze is te vinden op het [Online Kennis- en Expertisecentrum](#).
- Een publicatie met handvatten voor het komen tot een heldere woonzorganalyse en spreidingsanalyse (september 2023).

Over *Een thuis voor iedereen*

Het landelijke interbestuurlijke programma *Een thuis voor iedereen* is een gezamenlijk programma van de ministeries van BZK, VWS, SZW, J&V en OCW, en van de VNG, IPO, Aedes, G4 en G40. Het is één van de programma's onder de Nationale Woon- en Bouwagenda van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BzK). Met dit programma ambiëren de gezamenlijke partijen om de huisvesting van aandachtsgroepen te verbeteren. Aandachtsgroepen zijn: dak- en thuisloze mensen, uitstromers uit een intramurale voorziening, statushouders, mensen met een sociale en/of medische urgentie, arbeidsmigranten, woonwagenbewoners en studenten.

In de infographic op de volgende pagina wordt het programma toegelicht.

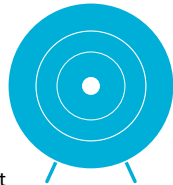


Een thuis voor iedereen

<https://www.platform31.nl/project/een-thuis-voor-iedereen>

Wat zijn de doelen?

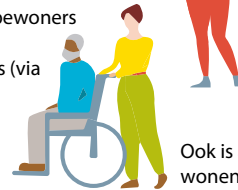
- Voldoende betaalbare woonruimte
- Evenwichtige verdeling over gemeenten
- Combineren van wonen, zorg en welzijn
- Preventie: voorkomen dat mensen in de knel komen



Om wie gaat het?

Aandachtsgroepen

- (Dreigend) dak- en thuisloze mensen
- Sociaal en/of medisch urgenten
- Uitstromers intramurale voorziening
- Arbeidsmigranten
- Woonwageneigenaren
- Studenten
- Statushouders (via taakstelling)



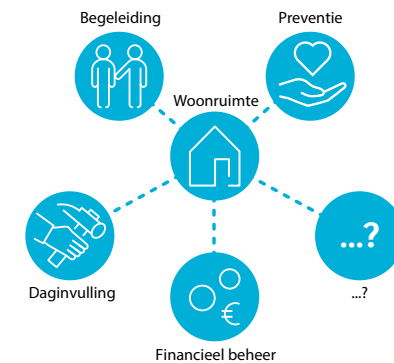
Ook is aandacht nodig voor wonen en zorg voor ouderen

Urgente groepen

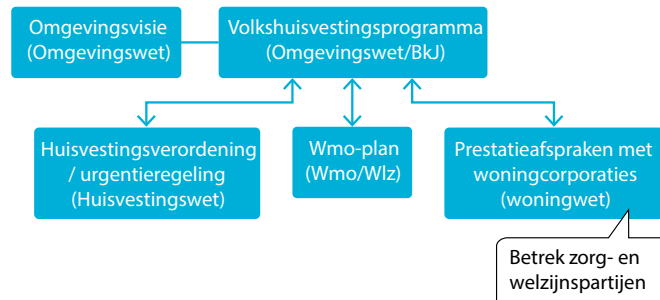
- Mantelzorgverleners en -ontvangers
- Ernstig chronisch zieken
- Dakloze mensen met een opvangvoorziening
- Uitstromers uit instellingen
- Detentie > 3 maanden
- Stoppende sekswerkers DUUP-regeling

Wat is nodig voor deze groepen?

Naast betaalbare woonruimte is soms ook een arrangement van voorzieningen nodig.



Wat moeten gemeenten opstellen?

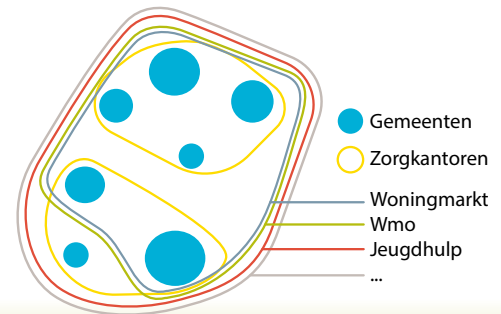


Waarover zijn regionale afspraken nodig?

- Verdeling huisvestingsopgave
- Bijbehorende zorg en ondersteuning
- Toewijzing en urgentie

Om welke regio gaat het?

Gemeenten bepalen onderling en in afstemming met de provincie met welke regio zij dit oppakken.



Donderdag 7 juli jl. is kabinet Rutte IV gevallen. Het uitgangspunt van het demissionair kabinet voor de komende periode is dat de inzet op de volkshuisvesting en de bouwopgave gecontinueerd wordt, zo goed als mogelijk gezien de nieuwe omstandigheden. Concreet betekent dit dat de beleidsmatige uitvoering van het interbestuurlijk programma 'Een thuis voor iedereen' doorgang kan vinden. Het wetsvoorstel versterking regie op de volkshuisvesting, een belangrijk instrument bij de uitwerking van de programma, is voor advies naar de Raad van State gestuurd. De Tweede Kamer zal in de week van 12 september besluiten over of dit voorstel wel of niet controversieel is. Actuele informatie op: <https://www.volkshuisvestingnederland.nl/>

Concept-Wet versterking regie volkshuisvesting

De landelijke overheid vraagt iedere gemeente vanaf 2023 met de woonzorgvisie aan de slag te gaan, vanaf 2026 is de woonzorgvisie een wettelijk verplicht onderdeel van het volkshuisvestingsprogramma. Volgens de memorie van toelichting bij de wet wordt in een woonzorgvisie de woon-, zorg- en ondersteuningsbehoeften en -opgaven van alle aandachtsgroepen en ouderen in kaart gebracht. In de woonzorgvisie moet aandacht worden besteed aan de wijze waarop de gemeente invulling wil geven aan de huisvestingsopgave en de wijze waarop de gemeente de huisvestingsverordening wil inzetten voor de toewijzing van woonruimte voor deze groepen. Ook neemt de gemeente de randvoorwaarden op die zij nodig acht voor het goed kunnen wonen van inwoners die zorg en ondersteuning nodig hebben.

De wet schrijft voor dat gemeenten een Volkshuisvestingsprogramma maken waar een integrale regionaal afgestemde woonzorgvisie bij hoort. Gemeenten wordt dus gevraagd regionaal af te stemmen over hun lokale woonzorgvisie, of om een regionale woonzorgvisie te maken die geldt voor alle gemeenten in de regio. Veel gemeenten pakken dit op in een regionaal samenwerkingsverband om regionale woonzorgafspraken te maken die lokale gemeenten vervolgens verwerken in hun lokale woonzorgvisie.

Door de val van het kabinet juli 2023 beslist de Tweede Kamer of het demissionaire kabinet de concept-Wet versterking regie volkshuisvesting kan afhandelen. De Tweede Kamer kan ook beslissen de wet over te laten aan een nieuw kabinet. De tekst voor deze publicatie is afgerond in juli 2023.

Actuele informatie vindt u op: www.volkshuisvestingnederland.nl

Taak en rol provincie

In de concept-Wet versterking regie volkshuisvesting heeft de provincie een bewakende en toezichhoudende rol gekregen bij het maken van woonafspraken voor aandachtsgroepen. De provincie bewaakt dat regio's aan de slag gaan, kan het overleg hierover initiëren en maakt gemeenten bewust van hun rol en taak ten aanzien van de woonzorgvisie. Voorts kan de provincie actief aan tafel meepraten over de totstandkoming van woningbouwafspraken voor aandachtsgroepen. De provincie kan tot slot bijdragen aan het inhuren van personele capaciteit om tot regionale woonzorgafspraken te komen.



© Ineke Linssen

2. Waarom regionaal samenwerken?

Voor veel mensen, zoals starters en mensen met een middeninkomen, is het moeilijk passende huisvesting te vinden. Sommige mensen hebben nog minder kansen, omdat ze zich in een kwetsbare situatie bevinden of omdat zij een specifieke woonbehoefte hebben. Zij, de zogeheten aandachtsgroepen¹, moeten hun leven (opnieuw) opbouwen en hebben vaak naast een woning extra zorg of begeleiding nodig.

Per regio zullen specifieke redenen voor regionale afstemming zijn. Deze zijn onder meer afhankelijk van het aantal kwetsbare inwoners in de regio, het beschikbare aanbod van woningen en zorg en de specifieke partners die actief zijn. Het helpt om de redenen voor regionale afstemming expliciet te maken, daarmee wordt het gemakkelijker om te bepalen wat je dan regionaal gaat doen en wat je lokaal kunt oppakken. Zie hiervoor ook [hoofdstuk 3](#).

Redenen voor regionale samenwerking

De meest voorkomende redenen voor regionale samenwerking staan hieronder. Welke zijn in jouw situatie aan de orde?

- De leef- en woonwereld van inwoners beperkt zich niet tot de grenzen van de gemeente. Mensen wonen in hun leven vaak in verschillende plaatsen. In het bijzonder voor kwetsbare groepen geldt dat de keuze waar te wonen lang niet altijd een 'vrije keuze' is. Vaak is dit simpelweg afhankelijk van waar er een woning met passende begeleiding of zorg te vinden is. Voor gemeenten ligt er een taak om te zorgen dat ook deze inwoners zich kunnen vestigen waar zij zich thuis voelen.
- Specialistisch aanbod kan niet goed lokaal georganiseerd worden. Aandachtsgroepen hebben vaak specifieke behoeften als het gaat om wonen en/of zorg. Dit soort voorzieningen of woonvormen wordt vaak geclusterd aangeboden en moet dus op grotere schaal worden georganiseerd of ingekocht. In de Wmo en Wlz zien we dit al veelvuldig, en ook woningcorporaties stemmen in de regio af wat ze waar gaan bouwen en

hoe het toewijzingsbeleid eruit ziet. Voor dit soort partijen is het niet haalbaar om apart met alle gemeenten af te stemmen. Regionale afstemming is daarom nodig.

- Voorkomen moet worden dat er een algeheel tekort aan woningen ontstaat of blijft bestaan. Om te voorkomen dat in een regio te weinig wordt gebouwd, moeten gemeenten en provincie afstemmen en is er in vrijwel alle regio's – en dus in alle gemeenten – uitbreiding van de huidige woningvoorraad nodig.
- In de loop der jaren is in veel regio's een onevenredige verdeling ontstaan in de huisvesting van kwetsbare inwoners. Dit heeft te maken met de voormalige rol van de centrumgemeente, waar veel woning- en zorgaanbod werd gecentraliseerd. Bovendien zien we dat in de stedelijke gemeenten relatief meer sociale huurwoningen zijn en hierdoor sneller woningen vrij komen. Deze gemeenten zijn ook vaak in trek bij studenten en arbeidsmigranten. Daardoor is in sommige gemeenten de verhouding tussen dragende en vragende inwoners in wijken uit balans geraakt en is een meer evenwichtige verdeling uit oogpunt van leefbaarheid wenselijk.
- Er is vaak innovatie nodig in het bestaande ondersteunings- en woonaanbod. De standaard woonvormen passen vaak niet bij de behoeften van kwetsbare inwoners. En ook zorg en ondersteuning thuis kan passender. Door samen te werken is er vaak meer mogelijkheid om te experimenteren en nieuw aanbod te ontwikkelen.

1. Dak- en thuisloze mensen, uitstromers uit een intramuraal voorziening, statushouders, mensen met een sociale en/of medische urgentie, arbeidsmigranten, woonwageneigenaren en studenten.

Per regio ander belang voor samenwerken

Waarom is regionale samenwerking voor deze mensen belangrijk? Gemeenten maken keuzes over hoe zij deze aandachtsgroepen en andere kwetsbare inwoners huisvesten en ondersteunen. Het beleid van de ene gemeente heeft echter invloed op andere gemeenten in de omgeving. Als er in de ene gemeente te weinig woningen of voorzieningen zijn, moeten inwoners elders op zoek. Ook zien we dat bepaalde voorzieningen niet goed lokaal georganiseerd kunnen worden, bijvoorbeeld specialistisch aanbod van een regionale zorgpartner, of geclusterde woningen voor specifieke behoeften van aandachtsgroepen. Hierover moeten gemeenten afstemmen.

Onder meer de redenen voor regionale afstemming hebben landelijk aanleiding gegeven een nieuwe wet te ontwikkelen. De Wet versterking regie volkshuisvesting vraagt gemeenten regionaal af te stemmen over de huisvesting voor en verdeling van aandachtsgroepen. Iedere gemeente krijgt de verantwoordelijkheid een woonzorgvisie op te stellen voor alle aandachtsgroepen en deze woonzorgvisie op onderdelen regionaal af te stemmen. Vaak werken de gemeenten al samen in het kader van regionale woningbouwprogrammering. In veel gevallen zit de provincie ook aan tafel.

Tip vanuit het koplopersprogramma: Regionale samenwerking is noodzakelijk

“De nieuwe Wet versterking regie volkshuisvesting en het programma Een thuis voor iedereen helpen om het onderwerp van samenwerking en spreiding te agenderen. Maar staar je niet blind op de landelijke trajecten. Hoe de wet er ook precies uit komt te zien, in de regio hebben gemeenten elkaar nog steeds nodig om te werken aan een goede spreiding van betaalbare woningen met vraaggerichte zorg en integratie in een ondersteunend, sociaal netwerk.”

Uitdagingen van regionaal samenwerken

Alleen ga je sneller, samen kom je verder. Toch is samenwerken vaak niet eenvoudig. Het vraagt veel afstemming, coördinatie en regie. Vaak spelen ook belangen een rol. Er ligt doorgaans veel nadruk op de inhoud: de woonzorganalyse, de woningbouwprogrammering, de doorstroomafspraken, het formuleren van aanbod en maatregelen. In een samenwerkingssituatie gaat het ook om de inhoud, maar moet er tegelijkertijd gewerkt worden aan draagvlak en eigenaarschap hiervoor onder de partners. Met de inhoud alléén ben je er dus niet, het gaat erom dat partners zich mede-eigenaar voelen van wat er wordt bedacht. Anders gezegd: inhoud en proces moeten samen oplopen (Hendriks & Grobbe, 2018).

Figuur 1 Inhoud en proces verbonden (Hendriks & Grobbe, 2018)

Sociaal afstemmingsproces	Inhoudelijk beleidsproces			
	Formuleren van probleem	Analyseren mogelijke oplossingen	Kiezen van een oplossing	Uitvoeren
Bijeenbrengen en involveren van 'betrokkenen'	Agenderen			
Ontwikkelen van draagvlak: wat gaan we doen?		Richting vinden		
Zorgen dat er besloten wordt			Besluiten	
Zorgen dat wie nodig is ook meedoet				Doen

Procesmatige aanpak van belang

Regionale afstemming vereist een **procesmatige aanpak** waarin partijen actief een rol hebben, de plannen sámen maken en onderschrijven (Kaats & Opheij, 2012). Daarbij moet je zorgen dat:

- Partijen het eens worden over de *doelstellingen* van de samenwerking en de inhoudelijke agenda. Vaak staat het wel op papier, maar onderschrijven alle partners ze ook echt? In [hoofdstuk 3](#) geven we handvatten voor die inhoudelijke agenda.
- Er een *proces* wordt doorlopen waaraan partners zich committeren. Dit proces vraagt ook om adequate procesregie door een (onafhankelijk) procesmanager. Ook is er een structuur nodig voor hoe partijen kunnen deelnemen: de *procesorganisatie*. Meestal zijn er wel al tafels, maar dan alleen sectoraal met gemeenten, woningcorporaties of zorgorganisaties. De samenwerking rondom de huisvesting van aandachtsgroepen verdient een eigen (regie)tafel. Hier gaan we in [hoofdstuk 4](#) en [hoofdstuk 5](#) verder op in.
- De belangen van partners worden erkend en gekend. Eigen belangen zijn geen pogingen om gezamenlijke doelen te traineren, het zijn oprechte uitdagingen die gevoeld worden. Door gemeenten bijvoorbeeld, wanneer zij zich zorgen maken over een te hoge concentratie van kwetsbare inwoners in de wijk. Of bang zijn grip op de kosten kwijt te raken. Zorgorganisaties, corporaties of projectontwikkelaars die eerst financiële zekerheid zoeken voor ze in actie komen. Er zijn dus afspraken nodig om aan belangen tegemoet te komen. In [hoofdstuk 6](#) geven we voorbeelden hiervan.



© Alex Schröder



3 Wat pak je regionaal op?

© Ineke Linssen

3. Wat pak je regionaal op?

Gemeenten moeten dus samenwerken om kwetsbare inwoners onder te brengen. Maar vaak is het nog zoeken: wat gaan we precies doen in die samenwerking? Wat pakken we lokaal op en wat stemmen we regionaal af? Om jouw regio hierbij te helpen, kun je gebruikmaken van het overzicht hieronder. Dat laat allereerst zien wat de *minimale vereisten* zijn volgens de Wet versterking regie volkshuisvesting. Daarnaast laat het zien op welke onderwerpen veel regio's *aanvullend* daarop ook nog samenwerken: het minimale is vaak niet voldoende. Voor sommige regio's is de opgave groter, het speelveld complexer, bijvoorbeeld doordat er veel gebouwd moet worden of omdat er een grote innovatiebehoefte is. Dan is een intensievere, vaak meer *strategische samenwerking* nodig.

1. Minimale vereisten volgens de concept-Wet versterking regie volkshuisvesting

In navolging van de wet dient minimaal het volgende regionaal te worden afgestemd:

Huisvestingsbehoefte en – opgave

- Omvang aandachtsgroepen, ouderen en mensen met een lichamelijke, verstandelijke en zintuiglijke beperking
- Woonbehoefte van bovengenoemde groepen
- Woonopgave van bovengenoemde groepen – volgend uit woonbehoefte en in samenhang met andere woningzoekenden
- Regionale afspraken over de verdeling van de huisvesting van urgente woningzoekenden

Zorg- en ondersteuningsbehoeften

- Randvoorwaarden omtrent zorg en ondersteuning vanuit Wmo, Zvw en Wlz die noodzakelijk zijn bij de huisvesting van deze groepen
- Dit dient in regionaal verband afgestemd te worden indien dat noodzakelijk wordt geacht en voor zover de inkoop betrekking heeft op afgesproken woonproducten (bijvoorbeeld bij regionale contract- en subsidieafspraken).

Minimale vereisten zijn afspraken die grotendeels door gemeenten onderling kunnen worden gemaakt. Gemeenten sturen dan in hun lokale context aan op de realisatie en beschikbaarheid van voldoende woningen en zorg. Het is dan wel aan te bevelen dat woningcorporaties en zorg- en welzijnsorganisaties steeds mee kunnen denken, zodat de juiste keuzes worden gemaakt. Dat geldt natuurlijk ook voor inwoner- en cliëntenvertegenwoordiging. Zeker bij het maken van verdeelafspraken voor huisvesting over gemeentegrenzen heen is hun inbreng van belang.

2. Aanvullende samenwerkingsafspraken

Veel regio's hebben ook aanvullende samenwerkingsafspraken waarmee zij zorgdragen voor voldoende spreiding en doorstroming. Zij brengen hiermee verdieping en concretisering aan. Denk hierbij aan:

- Woonruimteverdelingsafspraken en afstemming over voorrangsgeregels, bijvoorbeeld in een regionale (basis-) huisvestingsverordening.
- Verdeling van door- en instroomafspraken voor aandachtsgroepen breder dan alleen de wettelijk urgenten
- Ketenafspraken tussen woningcorporaties en zorg- en welzijnsaanbieders: bijvoorbeeld over wie, wat oppakt zodra een inwoner uit een instelling of de maatschappelijke opvang zelfstandig gaat wonen.
- Gezamenlijke of afgestemde inkoopafspraken voor (specialistisch) zorg- en ondersteuningsaanbod (Wlz, Zvw en Wmo) Bijvoorbeeld over randvoorwaarden zoals een oproep- of beschikbaarheidsdienst in een wijk of bij woonvorm en de bijpassende financiële afspraken.

Om tot aanvullende, afgestemde afspraken voor zorg en welzijn te komen is vaak het nodige aan gesprek en verdieping nodig: wat is ons beeld bij deze zorg en ondersteuning, hoe zorgen we dat eigen regie en zelfredzaamheid zoveel mogelijk in stand blijft, wat voor zwaardere zorg kan mogelijk worden afgeschaald, en hoe bieden we ook benodigde complexere zorg zoveel mogelijk thuis aan? Voor deze afspraken is actieve en intensieve betrokkenheid van woningcorporaties, zorg- en welzijnsaanbieders, en ook inkopende partijen zoals het zorgkantoor en de zorgverzekeraar nodig.

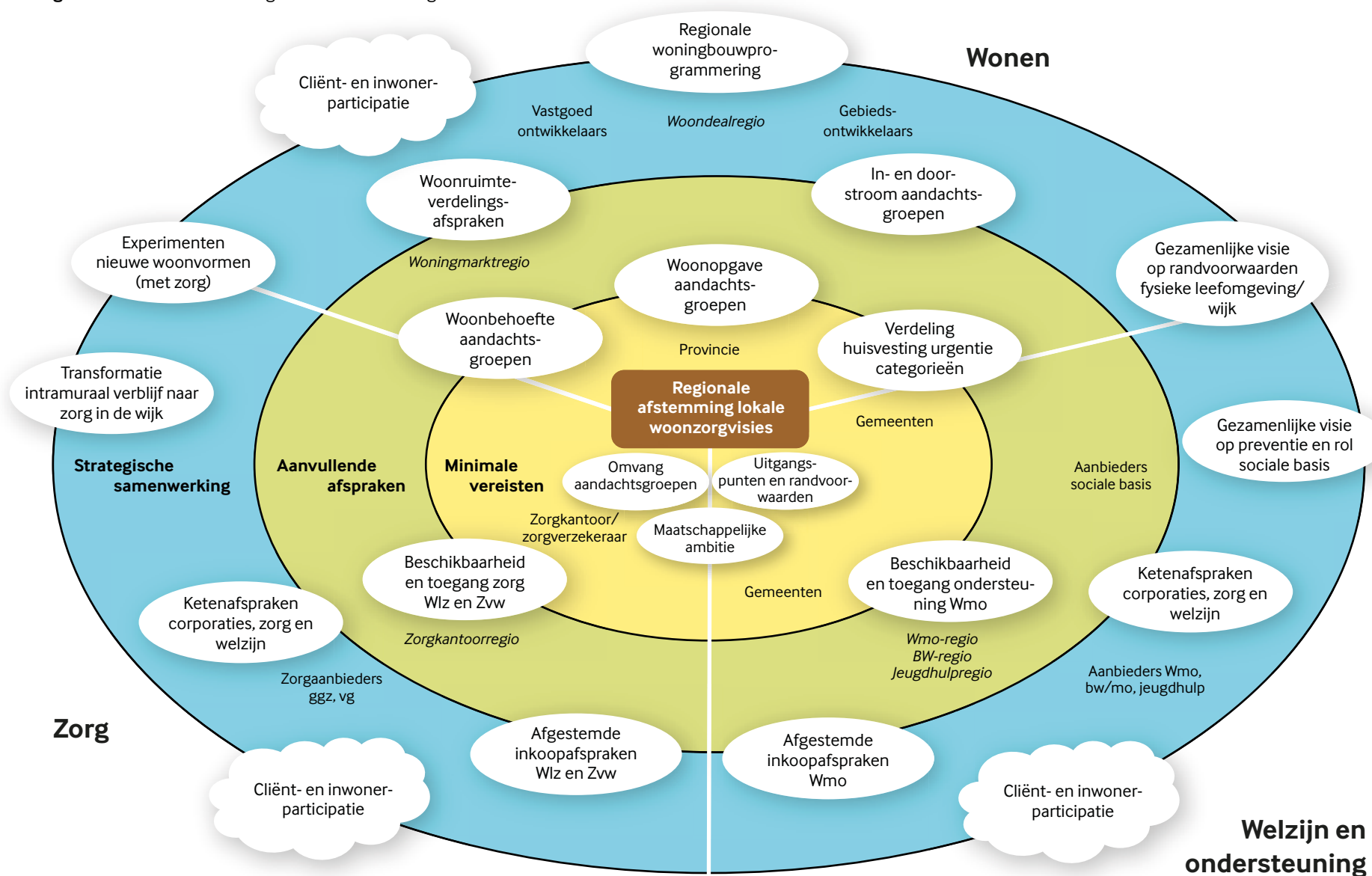
3. Strategische samenwerkingsafspraken

Voor sommige regio's is de opgave groter, en is er een substantiële investering nodig op het gebied van woon- en zorgaanbod. Deze regio's kiezen dan voor een (nog) meer strategische samenwerking, waarin ze ook thema's oppakken als:

- Regionale woningbouw- en -ontwikkelingsprogrammering voor bijvoorbeeld verbetering van leefbaarheid en de opbouw van inclusieve wijken
- Transformatie van (grootschalig) intramuraal verblijf naar Beschermd thuis in de wijk of naar kleinschalige woonzorgvormen voor dementerenden
- Een gezamenlijke visie op, aanpak of strategie voor preventie met bijvoorbeeld een rol voor de sociale basis, specifieke GGZ-deskundigheid in het sociale wijkteam of vroegsignalerings- en terugvalafspraken. Ook een visie op de verbinding met een steunende fysieke leefomgeving kan hierbij horen.
- Gezamenlijke pilots en experimenten, bijvoorbeeld voor innovatieve (tussen)woonvormen met cliënt- en bewonersparticipatie.

Voor strategische afspraken worden naast de genoemde partners vaak ook nog projectontwikkelaars en andere woningbouwontwikkelaars betrokken. De samenwerking krijgt een meerjarig karakter met een sterke verbinding tussen 'fysiek' en 'sociaal'. Er ontstaan vaak coalities van partijen rondom bepaalde gebieden of doelgroepen die een specifiek initiatief met elkaar ontwikkelen.

Figuur 2 Drie varianten van regionale samenwerking



Verankering in lokaal beleid

De regionale afspraken – in de beperkte of uitgebreide variant – moeten in lokaal beleid en maatregelen worden verankerd en geconcretiseerd. Denk bijvoorbeeld aan de beschikbaarheid en inzet van ambulante zorg- en welzijnsdiensten via de lokale Wmo-inkoop. Of denk bijvoorbeeld aan de vertaling van regionale verdelingsafspraken of de ontwikkeling van specifieke woonzorgproducten in de lokale prestatieafspraken met woningcorporaties. Ook wordt lokaal gewerkt aan een zachte landing in de wijk en de maatschappelijke ondersteuning en sociale netwerken die daarvoor op de sociale basis nodig zijn.

Verankering in provinciaal beleid

Naast lokale verankering moeten regionale bouwafspraken over aandachtsgroepen ook in de provinciale woningbouwprogrammering landen. De afspraken over regionale woningbouwprogrammering maken gemeenten en provincie in de zogeheten *Woondeal* in de *Woondealregio*. Aan deze afspraken neemt de provincie ook deel. In hoofdstukken 4 en 5 gaan we dieper in op de afstemming tussen regionale tafels en de rol en taak van de provincie.

Focus op bepaalde aandachtsgroepen?

Voor bepaalde aandachtsgroepen zoals arbeidsmigranten of statushouders bestaan vaak al tafels waar samenwerkingsafspraken worden gemaakt. De regionale afstemming en uitwerking kan dan op die tafels plaatsvinden. Er is dan wel procesregie nodig om te waarborgen dat dat ook gebeurt. Zorg er voor dat er één centrale (bestuurlijke) tafel is waar het totaaloverzicht wordt gehouden op alle aandachtsgroepen en de afspraken die daarvoor worden gemaakt. Hier gaan we in het volgende hoofdstuk verder op in.



© Ineke Linsen



4 Proces van de samenwerking

© Volksbond Amsterdam

4. Proces van de samenwerking

In dit hoofdstuk gaan we in op het procesverloop. Commitment op het proces krijg je door vooraf de stappen uit te denken en inzichtelijk te maken. Dat mag op hoofdlijnen zijn, het gaat erom dat partijen inzicht krijgen in wat er gaat gebeuren en bereid zijn in het proces te stappen. Het begint natuurlijk bij een gezamenlijk gevoelde noodzaak tot samenwerken, een gezamenlijk doel. In de eerste fase wordt die concreet gemaakt in de vorm van een gezamenlijke (bestuurs)opdracht. Er is geen blauwdruk voor het perfecte proces. Wel kunnen we een aantal logische stappen noemen als leidraad. Daarbij is het advies: rond een fase echt af voordat je naar de volgende gaat.

Tip vanuit het koplopersprogramma

“Door de grote druk op de woningmarkt is de huisvesting van aandachtsgroepen bij ons een lastig onderwerp. Hoe verdeel je schaarse woningen en hoe leg ik dat uit aan de achterban? Om tot een gezamenlijke ambitie te komen helpt het om het gesprek in kleine processtappen te voeren én om vooraf goed inzichtelijk te maken wanneer je wat bespreekt en wie dan betrokken is. Een lastig gesprek is gebaat bij een zorgvuldige, transparante aanpak, het helpt niet als er geharrewar is over het proces.”

Uit de praktijk

“Ondanks een gedegen voorbereiding waarin we vrijwel elke stap vooraf bespraken en bepaalden, bleek toch dat dingen niet liepen zoals wij dachten. Soms moesten we dingen verder uitzoeken. Of andere mensen betrekken. En soms gingen dingen onverwacht snel. Een goed proces betekent ook: aanpassen en meebewegen.”

Procesregisseur wonen, zorg en welzijn

Fase 1: Agenderen

De opdracht formuleren en betrokkenheid bij het proces

In deze eerste fase worden de doelstellingen van het proces, het procesverloop en de procesorganisatie bepaald: ofwel de gezamenlijke opdracht. Er is bestuurlijk commitment nodig, niet alleen op de inhoudelijke doelen, maar ook op het feit dat het een samenwerking zal worden met geven en nemen. De eerste stap is dan vaak: wie is opdrachtgever van het proces, en wie gaat het proces trekken en organiseren? Meteen daarop volgt dan de vraag: op welk schaalniveau gaan we werken? In de eerste fase baken je af met welke regio, welke regionale tafel en met welke partijen je aan de slag gaat. In het volgende hoofdstuk geven we daar handvatten voor.

Bij deze fase hoort ook de keuze voor met welke intensiteit er wordt samengewerkt: werken we met een inhoudelijke agenda op basis van de minimale thema's of reikt de samenwerking verder richting een (meer) strategische samenwerking? En hoe zullen dan alle partijen participeren: denken woningcorporaties en zorg- en welzijnsaanbieders evenveel mee, of zijn gemeenten in de lead? Vaak bestaan hier verschillende beelden bij en als dit niet helder wordt, ontstaat er vaak onduidelijkheid.

Betrokkenheid bij keuzes in het proces is een belangrijke voorwaarde om ook de uitkomsten ervan te kunnen steunen. Bedenk daarom ook of je in deze fase al gemeenteraden of andere 'achterbannen' betreft. Besteed voldoende tijd aan de procesorganisatie. Ook al zijn de afspraken daarover voorlopig van aard. In het volgende hoofdstuk krijg je over de procesorganisatie en betrokkenheid van partijen meer tips. Een goed begin is het halve werk.

Het resultaat van deze fase is een vastgestelde startnotitie of een plan van aanpak met beschrijving van de opdracht, de procesinrichting met de schaalkeuze en betrokken partijen, en de voorgestelde procesaanpak.

**Tip vanuit het koplopersprogramma:
Vraag om bestuurlijk commitment vooraf**

"Het proces moet niet als een 'moetje' voelen. Bestuurlijke betrokkenheid aan de voorkant van het proces zorgt voor bewustzijn dat partijen er samen uit moeten komen en er samen voor moeten gaan."

Tip vanuit het koplopersprogramma

Vorm vanuit de betrokken partijen een klein voorbereidingsteam van professionals en/of ambtenaren. Bereid met dit voorbereidings-team een bestuurlijke opdracht voor met bijvoorbeeld de volgende elementen:

Inhoud

- Gewenste regionale schaal, keuze regio en betrokken gemeenten en partijen
- [extra tip: kies een regionale schaal waar al een goed werkende samenwerking is en breid die samenwerking – vaak gericht op wonen – uit met zorg en ondersteuning]
- De opgave in deze regio en het doel van de regionale afstemming

Proces

- Procesaanpak: beschrijving processtappen en planning
- Organisatie: betrokkenheid partijen en besluitvorming, bijv. beschrijving samenstelling stuurgroep en terugkoppeling naar achterbannen als de eigen organisatie, de gemeenteraden en cliëntenraden.)
- Coördinatie en procesregie: bijv. ambtelijke trekkersgroep en procesregisseur/procesleider
- Uitvoering: beschrijving welke werkgroepen en taken

Fase 2: Richting vinden

De opgave in beeld brengen en strategische kaders formuleren

In de volgende fase wordt de regionale opgave in beeld gebracht: de precieze omvang van de aandachtsgroepen en hun behoeften, al dan niet afgezet tegen het beschikbare aanbod. Dit gebeurt met een eerste globale woonzorg- en spreidingsanalyse. Maak er een regionale analyse van, omdat lokale analyses vaak wel een goed beeld geven van de lokale situatie, maar niet van hiaten of een te ongelijke verdeling in de regio. Zorg dat je dit onderzoek gezamenlijk uitzet, in een gezamenlijke opdracht en met goed afgestemde definities, om te voorkomen dat later blijkt dat je appels met peren vergelijkt.

Veel regionaal samenwerkende gemeenten richten zich primair op de groepen voor wie zorg en begeleiding nodig is. Andere groepen, zoals arbeidsmigranten, studenten en woonwagenbewoners, worden vaak aan andere tafels opgepakt. Maar iedere regio kan hier natuurlijk zelf keuzes in maken. Voor de verdeling van aandachtsgroepen bij de toewijzing van woningen en voor de afspraken over de regionale woningbouwprogrammering is het wel noodzakelijk dat de centrale tafel van waaruit wordt samengewerkt, het totaaloverzicht heeft.

Tip vanuit het koplopersprogramma:

Blijf niet te lang hangen in de cijfers

“Het kan soms verleidelijk zijn om steeds dieper op de cijfers in te gaan, maar: méér informatie is niet altijd betere informatie. Houd het in het begin bij een beeld op hoofdlijnen. Later in het proces kan waar nodig opnieuw onderzoek worden gedaan. Voordeel hiervan, is dat je dan beter weet wat je precies wilt (laten) onderzoeken, en je er een gezamenlijke opdracht van kan maken.”

In bepaalde regio's hebben gemeenten al een lokale woonzorgvisie ontwikkeld, met name over ouderen. In deze fase vindt daarom ook een verkenning plaats van deze lokale woonzorgvisies. Zijn er onderwerpen uit de lokale woonzorgvisie die een plaats moeten krijgen op de regionale agenda? Zo hebben bijvoorbeeld gemeenten afspraken gemaakt over de uitstroom van BW&O of over de ontwikkeling van nieuwe woonzorgvoorzieningen. Het [overzicht in hoofdstuk 3](#) kun je gebruiken om in jouw regio dit gesprek te voeren.

Ook krijgt in deze fase de gezamenlijke inhoudelijke agenda verder vorm. Veel regio's kiezen ervoor om in deze fase strategische kaders of uitgangspunten te formuleren voor de maatregelen die later uitgewerkt zullen worden. Denk bijvoorbeeld aan uitgangspunten op het gebied van geclusterd wonen, of een visie op tussenwoningen en -woonvormen. Het is aan te bevelen om niet alléén over de inhoud in gesprek te zijn, maar ook de (lokale) belangen van partners te bespreken. Zo voorkom je dat er straks oplossingen worden ontwikkeld waar geen draagvlak voor is.

In deze fase worden ook eerste ideeën ontwikkeld ten aanzien van de spreidingsafspraken tussen gemeenten, zodat dit geen 'heet hangijzer' wordt later in het proces. Denk aan afspraken over hoeveel inwoners uit de aandachtsgroepen iedere gemeente moet huisvesten. Onder de koploperregio's was dit een onderwerp dat men niet te lang wilde uitstellen.

Het resultaat van deze fase is een gedeeld beeld van de opgave (het aantal aandachtsgroepen en hun behoefte) en een aantal gezamenlijke strategische kaders, zoals eerste uitgangspunten voor onder meer de verdeling.

**Tip vanuit het koplopersprogramma:
Het maatschappelijke verhaal verbindt**

“Het betekenisvolle maatschappelijke verhaal – de gedeelde ambitie – kan soms onbedoeld naar de achtergrond verdwijnen als men eenmaal de cijfers induikt. De koplopers leerden hoe belangrijk het is om dit maatschappelijke verhaal steeds weer aandacht te geven. Het verbindt, en het doet een beroep op daar waar de overheid voor is, en brengt steeds weer perspectief in taai of lastige discussies. Nodig bijvoorbeeld inwoners uit om hun verhaal te doen aan de bestuurlijke tafel of in aanwezigheid van de gemeenteraad.”

Fase 3: Maatregelen formuleren**Beleid maken en vormgeven maatregelen, arrangementen en plannen voor wonen, zorg en welzijn**

In de derde fase worden daadwerkelijk oplossingen gezocht voor de geformuleerde opgave en worden er concrete plannen gemaakt. Afhankelijk van de reikwijdte van de inhoudelijke agenda, kan er worden gewerkt in meerdere parallelle sporen en daarmee in meerdere werkgroepen. Denk bijvoorbeeld aan een werkgroep die de woning(bouw)programmering ontwikkelt. Let dan op dat niet alleen corporaties in dit spoor meedoen, maar dat ook hier andere partijen, zoals projectontwikkelaars of sociale ondernemers, meepraten. Er zijn regio's waar dit heeft geleid tot interessante initiatieven waarin afspraken gemaakt werden over typen woonvormen (bijvoorbeeld Magic Mix) en de benodigde voorzieningen in de wijk.

Een ander spoor is de passende zorg- en begeleidingsarrangementen vanuit Wmo en Wlz. En op een derde spoor kunnen de mogelijkheden worden verkend om preventie te versterken. Het spreekt voor zich dat deze sporen

niet langs elkaar heen mogen werken: zorg dat de betrokkenen elkaar echt ontmoeten, en goed weten wat er over en weer gebeurt. Ook dit vraagt dus weer: samenwerking.

In deze fase komen concrete afspraken tot stand die horen bij de verdeling en toegang tot de bestaande woningvoorraad. Dus hoe geef je uitvoering aan: de spreidingssystematiek, de urgentieregelingen of voorrangsroutes? De ervaring uit het koplopersprogramma leert dat dit niet per definitie eenvoudige afspraken zijn om te maken: veel gemeenten kampen met woningtekorten, en naast de aandachtsgroepen zijn er nog veel meer woningzoekenden. Zorg dat je hier voldoende tijd voor inruimt.

Het resultaat van deze fase is vaak een set aan plannen en maatregelen op het gebied van wonen, zorg en welzijn, inclusief verdelingssystematiek.

**Tip vanuit het koplopersprogramma:
Aan de slag met parallelle sporen**

“Een regio wilde nadrukkelijk niet alleen aan de slag met het bouwen van woningen en het inkopen van zorg, maar wilde ook werken aan een gezamenlijke visie op preventie en een steunende leefomgeving. In parallelle sporen ging men aan de slag, en tussentijds wisselde men steeds uit. Dat begon zijn vruchten af te werpen: over en weer werden werkgroepen geïnspireerd, en het resultaat was een aanpak waarin regionaal woningen en zorg werden gerealiseerd, en lokaal de verbandingen werden gelegd naar de wijk, de leefomgeving en de sociale netwerken.”

Fase 4: Besluiten

Komen tot gezamenlijke conclusies en deze markeren

In de vierde fase worden de plannen daadwerkelijk vastgesteld: er vindt besluitvorming plaats. De richting en keuzes worden daarmee verankerd en onomkeerbaar vastgesteld. Dit is een proces op zichzelf, omdat er vaak na besluitvorming aan de centrale bestuurlijke tafel nog een rondgang nodig is langs andere partijen en hun achterban bijvoorbeeld gemeenteraden, maar ook corporaties of zorgaanbieders in het geval van een meer strategische samenwerking, en er vaak nog (laatste) aanpassingen nodig zijn om partijen definitief mee te krijgen. Breng goed in kaart hoe de besluitvorming bij de verschillende gemeenten en partners loopt, zodat je deze tijdig kunt agenderen. Niet zelden willen gemeenteraden of andere partners een onderwerp meerdere malen bespreken (beeldvorming, oordeelsvorming, besluitvorming) voordat ze een stuk vaststellen.

Soms zijn er extra waarborgen nodig om partijen daadwerkelijk mee te krijgen. Bijvoorbeeld afspraken om de aantallen te monitoren zodat ze beheersbaar blijven. Of garanties over de inzet en financiering van begeleiding bij instroom. Dit soort afspraken zorgt ervoor dat partijen zich gehoord voelen. In [hoofdstuk 6](#) geven we enkele voorbeelden van dit soort zogenaamde 'comfortafspraken'. Ze zijn vaak heel belangrijk om van een 'no go' en 'go' te maken, en partijen tegemoet te komen in kwesties waar ze zich zorgen over maken. Dit voorkomt ook dat gemeenten onverhoopt een afgestemde woonzorgvisie niet onderschrijven, en de provincie een escalatiemodel in werking moet stellen.

In deze fase moet ook verankerd worden dat regionale afspraken uit de woonzorgvisie zullen landen in prestatieafspraken, (inkoop)afspraken met zorg- en welzijnspartijen, lokale beleidsmaatregelen en beleid op de aanpalende regionale tafels zoals inkoop BW/MO en Jeugdhulp.

Het resultaat van deze fase is een vastgestelde regionaal afgestemde woonzorgvisie. Deze gaat vaak gepaard met een besluitvormingsdocument of convenant met uitvoeringsafspraken en afspraken over het vervolg.

Tip vanuit het koplopersprogramma: Hoe verhoudt dit zich tot...?

"In een regio werd de regionale afstemming over aandachtsgroepen opgepakt op de schaal van de Woondeal. In de Woondeal waren afspraken gemaakt over aantallen woningen. Het proces rondom de aandachtsgroepen wees uit dat de Woondeal onvoldoende inging op de behoefte van kwetsbare inwoners: de aantallen werden wel genoemd, maar er werd niets gezegd over de invulling ervan. In de colleges en gemeenteraden ontstond verwarring: 'Is nu de Woondeal achterhaald?' Het Rijk heeft vervolgens een verduidelijking gegeven: het is de bedoeling om de huisvestingsopgave die volgt uit de regionale afstemming voor aandachtsgroepen en ouderen, te beschouwen als een actualisatie van de Woondeal. Zo blijven de drie trajecten – de Woondeal, de afstemming rondom de huisvesting van aandachtsgroepen en de afstemming rondom wonen en zorg voor ouderen – goed met elkaar verbonden".

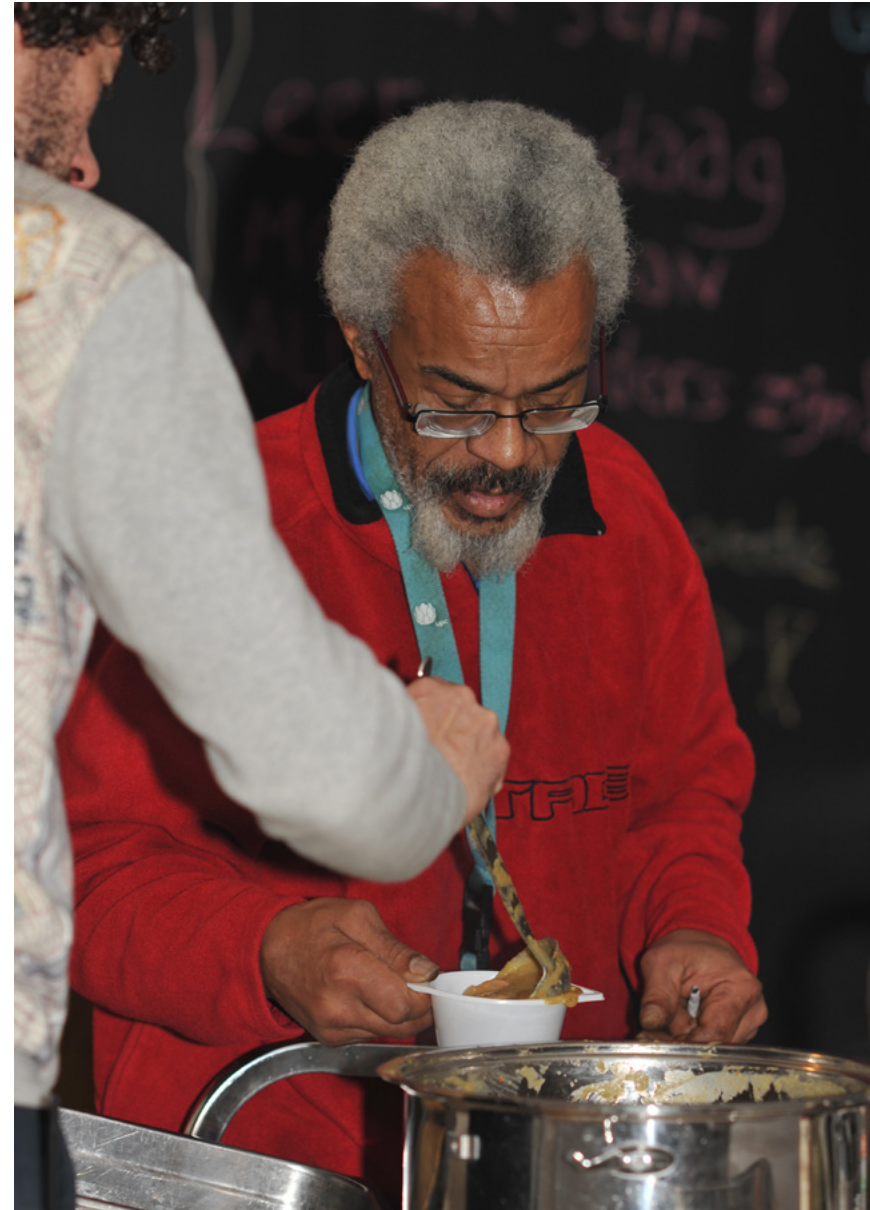
Fase 5: Uitvoeren

Realiseren van de plannen, monitoren en ondersteunen van de uitvoering

In deze vijfde en laatste fase komen de plannen en afspraken tot uitvoering. Die uitvoering kan op allerlei manieren vorm krijgen: in projecten, werkgroepen, pilots of experimenten. Hiervoor wordt een passende uitvoeringsorganisatie ingericht.

Het monitoren van de voortgang en ondersteuning van de uitvoering heeft in deze fase de focus. Let op dat je in deze fase niet de bestuurlijke betrokkenheid en procesregie loslaat. De ervaring leert dat er voortdurende sturing nodig is, en dat er ook vaak nog de nodige lastige keuzes te maken zijn om voortgang te boeken. Het proces is pas geslaagd als er daadwerkelijk maatregelen en oplossingen zichtbaar worden. Ook in deze fase blijft er actieve samenwerking nodig.

Het resultaat van deze fase is dan ook het monitoren, ondersteunen en waar nodig bijsturen van de aanpak.



© Volksbond Amsterdam



Een thuis voor iedereen

<https://www.platform31.nl/project/een-thuis-voor-iedereen>



- Voldoende betaalbare woonruimte
- Evenwichtige verdeling over gemeenten
- Combineren van wonen, zorg en welzijn
- Preventie: voorkomen dat mensen in de knel komen

Inhoudelijke proces

Samenwerkings-proces

Hebben we iedereen nog aan boord?



Agenderen

De opdracht formuleren en betrokkenheid bij het proces

Richting vinden

De opgave in beeld brengen en strategische kaders formuleren

Maatregelen formuleren

Beleid maken en vormgeven maatregelen, arrangementen en plannen voor wonen, zorg en welzijn

Besluiten

Komen tot gezamenlijke conclusies en deze markeren

Uitvoeren

Realiseren van de plannen, monitoren en ondersteunen van de uitvoering

5 Procesorganisatie inrichten



© Ineke Linssen

5. Procesorganisatie inrichten

Om een proces van overleg tot besluitvorming te doorlopen is een procesorganisatie nodig. Een ander woord hiervoor is *governance*, ofwel de wijze waarop partijen met elkaar afstemmen en tot besluiten komen. Vaak moet er iets ingericht worden om ervoor te zorgen dat de partijen kunnen samenwerken. Er is een structuur nodig voor hoe partijen kunnen deelnemen, aan welke tafels, in welke groepen en met behulp van welke spelregels. Kortom: de procesorganisatie moet worden ingericht. Meestal zijn er wel al tafels, maar dan alleen sectoraal: gemeenten, woningcorporaties en soms ook zorgorganisaties hebben elk een eigen tafel. En vaak hanteren die nèt weer een andere regio-indeling. Vaak is er nog géén platform waar alle relevante partijen in participeren. In dit hoofdstuk gaan we nader in op dit fenomeen.

Het eigenaarschap beleggen: wie is *in the lead*?

Wie is *in the lead*? begint bij de vraag wie eigenlijk de te maken regionale afspraken zullen vaststellen. Op welke tafel, binnen welk gremium zal er straks 'een klap' worden gegeven? Sommige regio's kiezen voor een model waarbij gemeenten in de lead zijn, anderen juist voor een model waarin ze horizontaal samenwerken met de provincie, corporaties, zorg- en welzijnsaanbieders en/of het zorgkantoor. De overweging bij het eerste model is dat de gemeente wettelijk verantwoordelijk is voor de totstandkoming van het volkshuisvestingsprogramma en de beoogde doelen hierbij. Meestal ligt het primaat dan bij de wethouders Wonen, maar er zijn ook regio's die een bestuurlijke tafel samenstellen met wethouders Wonen én Sociaal, of zelfs een wisselende combinatie daarvan.

Natuurlijk is het belangrijk dat andere partijen actief meepraten. Zo is de kennis vanuit de zorg van groot belang bij het nadenken over woonvormen, en zijn de inzichten van corporaties nodig bij het nadenken over spreiding en clustering.

Het tweede model wordt toegepast wanneer er een meer intensieve samenwerking nodig is, bijvoorbeeld doordat er substantiële veranderingen in aanbod of werkwijze nodig zijn die om intensieve betrokkenheid van de

andere partijen vraagt. Ook in dit model hebben gemeenten natuurlijk bepaalde bevoegdheden waarvan het goed is die helder te benoemen.

Met de figuur op de volgende pagina – tevens als werkblad opgenomen in de bijlage – kun je inzichtelijk maken hoe iedere partij meedoet in het proces. En is dat dan daadwerkelijk co-creëren, in een werkgroep bijvoorbeeld, of wordt hen gevraagd om op voorstellen te reageren? Per stakeholder kun je dit inzichtelijk maken.

Uit de praktijk

“Samenwerken is niet de andere partij een volledig uitgedacht plan presenteren. Samenwerken is de andere partij uitnodigen mee te denken over het beleid, en hun kennis te delen en in positie te brengen waarin ze hun rol kunnen pakken. Écht samenwerken is nog een hele kunst.”

Bestuurder van een zorgorganisatie.

Figuur 3 Betrokkenheid partijen

Gedurende het traject kan die positie veranderen. Vaak zien we dat wanneer de strategische kaders eenmaal zijn bepaald, er specifieke afspraken gemaakt worden mét deze partijen en ze meer in de positie komen van mede-eigenaar. Bijvoorbeeld afspraken over woningbouwprogrammaring met de woningcorporaties. Of gezamenlijke afspraken tussen woningcorporaties en zorgpartners over wonen-met-zorg arrangementen.

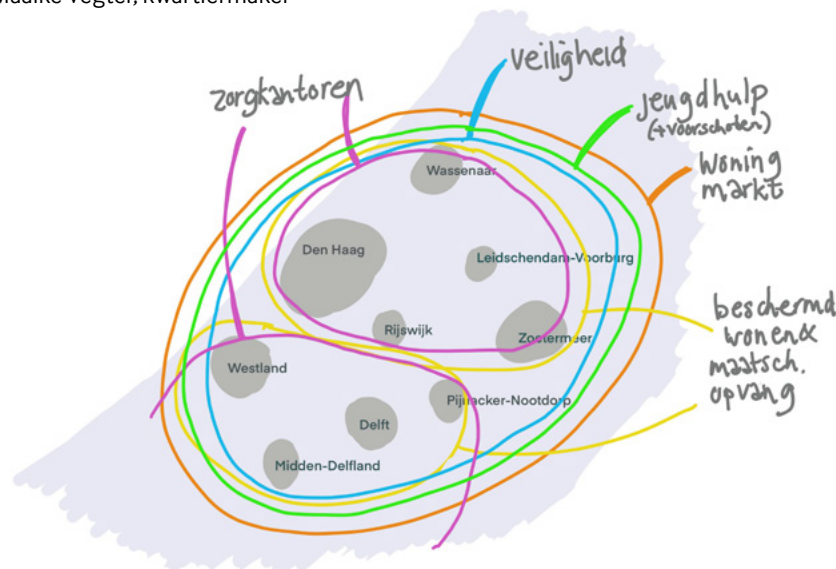
De schaalkeuze: regionaal of subregionaal?

Het bepalen van het eigenaarschap gaat hand in hand met de vraag op welk schaalniveau er wordt gewerkt. Ook dit is weer contextgebonden. In veel regio's zien we een gebied waarbinnen inwoners zich bewegen en waar ze zich mee verbonden voelen: er is een logische regio, die vaak ook al een bestuurlijke samenwerking heeft. Een andere afweging kan zijn de aansluiting bij bestaande afspraken en tafels, zoals de Woondeal- of de Woningmarkt-regio. Afhankelijk van welke tafel en dus welke schaal als vertrekpunt wordt genomen, kan er sprake zijn van deelregio's. Op regionaal niveau worden dan afspraken op hoofdlijnen gemaakt, die verdere invulling krijgen in de deelregio. Denk dan bijvoorbeeld aan nadere specificering in termen van woonvormen en -locaties, en de aansluiting van aanvullende zorg. De afspraken met welzijn komen dan vaak weer lokaal tot stand, aangezien het vaak lokaal opererende partners betreft.

Tip vanuit het koplopersprogramma

Welk regionaal verband kiezen we om aan de slag te gaan met woonafspraken voor aandachtsgroepen? Zorgkantoorregio, jeugdzorgregio, MO-BW regio, Woondealregio, provincie, GGD-regio, IZA regio? Ons advies: kies een regionale tafel en wellicht al een bestaande samenwerkingstafel (eventueel uit te breiden) die afspraken kan maken over de woningbouw en de toewijzing van woningen. Kijk vervolgens of je dit gremium tijdelijk en voor deze opdracht kunt uitbreiden met de aanvullende benodigde partners vanuit corporaties, zorg en ondersteuning. Lukt dat niet, en moet je werken met verschillende tafels, kies dan voor een bestuurlijke centrale regietafel waar ook vanuit de verschillende partners sleutelspelers betrokken zijn, zodat er vanuit een centrale plek verbindingen zijn naar alle relevante tafels.

Figuur 4 Schets van het speelveld wonen en zorg Haaglanden.
Maaïke Vegter, kwartiermaker



In ieder geval moeten alle gemeenten deelnemen die onderdeel zijn van de gekozen regio. Het gaat tenslotte onder andere om een verdeling van de opgave tussen gemeenten. De provincie bevestigt het gekozen regionale verband en zal er op toezien dat alle gemeenten deel uitmaken van een regio.

Werken met bestuurlijke regietafel

De tafel waar het eigenaarschap is belegd, stuurt het proces aan. Let op, lang niet alle besluiten kunnen aan deze ene tafel worden genomen. Niet zelden krijgt deze tafel de status van een (bestuurlijke) regietafel. Voor inkoopafspraken voor de Wmo bijvoorbeeld is er een ander gremium waarmee de koppeling moet worden gelegd. Denk ook aan de tafel voor inkoop en doorstroom afspraken voor BW/MO of GGZ, of de tafel voor de prestatieafspraken met corporaties.

Het is belangrijk om die tafels te respecteren, omdat partijen er vaste werkwijzen hebben ontwikkeld en daarop vertrouwen. Met behulp van procesregie wordt gezorgd dat de onderwerpen op die tafels worden geagendeerd, en dat steeds weer de verbinding wordt gelegd met de initiële opgave en uitgangspunten.

Tip vanuit het koplopersprogramma: Maak er geen gemeentelijk feestje van

“In het koploperprogramma hebben we ervaren dat het niet erg is om de procesorganisatie gaandeweg aan te passen. Let wel op dat het geen gemeentelijk feestje wordt. De politiek-bestuurlijke besluitvorming kan zoveel aandacht opeisen, dat corporaties of zorgpartners onbedoeld pas laat betrokken worden. Creëer als het nodig is ruimte voor partners om daadwerkelijk betrokken te kunnen zijn en geef ze een betekenisvolle plek in de procesorganisatie. Partijen kunnen samen een nieuwe governancestructuur ontwerpen, waarin corporaties en zorgorganisaties gelijkwaardig zijn gepositioneerd.”

Contact met de achterban

Een grote uitdaging is dat het totale speelveld aan partijen uit wel tientallen of meer partijen bestaat. Het werken in deelregio's helpt dan, maar nog steeds zal het niet mogelijk zijn om alle partners evenveel te betrekken. Vaak wordt de keuze gemaakt om een afvaardiging uit te nodigen aan de bestuurlijke (regie)tafel. Deze partijen wordt dan gevraagd om contacten te onderhouden met collega's uit de sector die niet direct aan tafel zitten. Corporaties hebben hier vaak al onderling afspraken over, en geven elkaar vaak het mandaat om namens elkaar te spreken. In zorg en welzijn is het speelveld minder gereguleerd, maar ook daar zien we steeds meer zorgnetwerken die de taken verdelen. Het kan wel zo zijn dat je met sommige partijen separaat nog het

gesprek aan moet gaan om afspraken goed te verankeren. Zorg dat je dit goed bespreekt.

Belangrijke 'achterban' in het hele proces zijn natuurlijk de gemeenteraden. Hoewel de wetgeving mandaat biedt aan colleges van B&W om binnen de bestuurlijke verantwoordelijkheid een volkshuisvestingsprogramma te maken, zien we dat veel regio's kiezen voor intensieve betrokkenheid van de gemeenteraden. Goede afspraken maken met een duidelijke planning over wanneer en op welke manier iedere gemeente in de regio zijn raad betreft, is dan van belang. Wat kan helpen, is om corporaties en aanbieders uit te nodigen actief mee te doen in de contacten met gemeenteraden. Ook inwoners en ervaringsdeskundigen kunnen een betekenisvolle rol spelen. Vaak krijgen raadsleden hierdoor een beter beeld van hoe maatregelen in de praktijk uitvallen. Cliënten-, welzijns- en zorg(branche)organisaties kunnen helpen om dit te organiseren. Een aandachtspunt is overigens dat de autonomie van individuele gemeenten en gemeenteraden begrensd is: het is niet zonder consequenties om vanuit één gemeente een regionaal afstemmingsproces te stoppen. De provincie kan hier een ondersteunende rol in vervullen, en kan uiteindelijk ingrijpen als regionale afspraken niet tot stand komen of niet worden nageleefd.

Tip vanuit het koplopersprogramma:

Geef de doelgroep een gezicht

"Ga in gesprek met de daadwerkelijke doelgroep. Over hoe deze mensen door een samenloop van omstandigheden in de problemen zijn geraakt. Laat zien waar ze nu eigenlijk naar verlangen: als volwaardig worden gezien. Geef de doelgroep een gezicht, en er ontstaat hernieuwde ruimte om hen welkom te heten. Betrek daarom ook actief inwoner- en cliëntenparticipatie in het hele proces."

Procesregie

Het moge duidelijk zijn: er zijn veel partijen betrokken, aan veel verschillende tafels, met verschillende mate van betrokkenheid. Dit kan niet plaatsvinden zonder intensieve procesregie. Het is belangrijk om de procesregie expliciet te beleggen. Vaak worden hiervoor procesmanagers aangesteld. Dat kan een onafhankelijke procesmanager zijn, maar deze kan bijvoorbeeld ook afkomstig zijn vanuit één van de betrokken partijen. Essentieel voor zijn opdracht is dan dat hij onafhankelijk kan opereren. Alleen dan kan hij zich echt op het samenwerkingsproces richten. De procesmanager kan alleen slagen in zijn rol als hij kan rekenen op de inzet van inhoudsbetrokkenen vanuit de partijen. Dat betekent voor die partijen: capaciteit beschikbaar stellen, mandaat geven, en de interne afstemming goed inrichten.

Tip vanuit het koplopersprogramma:

Kies je procesmanager zorgvuldig

"In een regio in het land was men aan het nadenken over de procesinrichting. Eén van de gemeenten bood een procesmanager aan die voor de regio de procesregie zou voeren. Hoewel de gemeenten de persoon in kwestie als kundig en ervaren beschouwden, vonden zij het toch een lastige situatie. Kan je écht onafhankelijk zijn als je één verbonden bent met een van de gemeenten? Het voelde beter voor de regio om op zoek te gaan naar iemand van buiten die de procesregie kon voeren. Daarmee kon de schijn van belangenverstrengeling worden tegengegaan, en was het vertrouwen in het proces weer terug."



6 Omgaan met belangen

© Cees Elzenga

6. Omgaan met belangen

We zijn gewend om te praten in standpunten. Vaak leidt dat gesprek niet tot echte oplossingen, anders dan een gedwongen compromis. De oplossingen worden zichtbaar als we dieper op de standpunten ingaan: welk belang zit erachter? Omgaan met belangen is een onmisbare vaardigheid bij de begeleiding van het proces. Want partijen moeten er samen uit zien te komen.



© Volksbond Amsterdam

Het zal niet altijd eenvoudig zijn om tot goede afspraken te komen. Er is nu eenmaal grote schaarste in wonen, zorg en welzijn. Gemeenten zien dat aandachtsgroepen niet de enige inwoners zijn die huisvesting zoeken. Waar de ene gemeente wil dat er meer spreiding komt in de huisvesting zodat zij zelf ontlast wordt, wil de andere gemeente voorkomen dat er onrust ontstaat onder inwoners. Woningcorporaties en -ontwikkelaars zien op hun beurt dat wat er nodig is vaak niet zomaar in lijn is met hoe de financiering geregeld is. En in zorg en welzijn, en bij gemeenten en provincies, is het personeelstekort pregnant.

Dit zijn allemaal voorbeelden van belangen. Om belangen kunnen we niet heen: ze zijn er en ze zijn bepalend voor hoe partijen in de wedstrijd zitten. In de regionale samenwerking of afstemming is belangenmanagement een belangrijke sleutel. Met behulp van belangenmanagement kunnen oplossingen gezocht worden die door de partijen geaccepteerd kunnen worden. Aan wat voor afspraken moet je dan denken? Hieronder vind je enkele voorbeelden van belangenafspraken die in regio's gemaakt worden.

- Comfortafspraken voor de door- en instroom van aandachtsgroepen. Denk aan procesafspraken die zorgen dat er een beheerste door- en instroom plaatsvindt, met voldoende voorbereiding- en landingstijd om mensen goed op te vangen.

- Overgangsafspraken voor het moment dat er nog geen afspraken zijn in de verdeelsystematiek. Denk aan een garantie voor of financiële bijdrage aan zorg en ondersteuning wanneer regiogemeenten nog geen huisvesting hebben voor uitstromers uit BW&MO, en deze zich dus (nog steeds) vooral in de centrumgemeente vestigen.
- Lange termijn afspraken met corporaties en aanbieders bij innovaties en nieuw of aanvullend aanbod. Vaak ontwikkelen zorg- en welzijnsaanbieders nieuwe begeleidings- of zorgarrangementen die passen bij de woon- en leefbehoefte van aandachtsgroepen. Het is dan prettig om dat voor een langere termijn te kunnen doen, steeds meer gemeenten geven hier gehoor aan.

Wil jij het belangengesprek aangaan in jouw regio? In de publicatie 'Verbeter je samenwerking' uit het programma *Weer thuis in de wijk* staat een werkblad met instructies. Een verkleinde versie van dit werkblad vind je in de bijlagen.

Tip vanuit het koplopersprogramma:

Erken de kracht van de provincie als doorzettingsmacht

"Gemeenten moeten er samen uitkomen. Dat is niet altijd eenvoudig. Samenwerken betekent ook minder autonomie, en zoeken naar compromissen. Wie zet dan de eerste stap? En hoe leg je uit aan je achterban, of de gemeenteraad, dat de opgave toch groter blijkt dan vooraf gedacht? In de nieuwe wet krijgt de provincie een belangrijke rol. De provincie kan toezien op regiovorming, en mag ingrijpen als ze ziet dat gemeenten niet tot afspraken komen. Zo'n vorm van doorzettingsmacht kan heel prettig zijn op momenten dat gemeenten er zelf niet uitkomen. Benut daarom de rol van de provincie goed. Als je de provincie betreft vanuit een constructieve, maar kritische rol, kan er veel stuwkracht ontstaan in het proces."



Bijlagen

© Alex Schröder

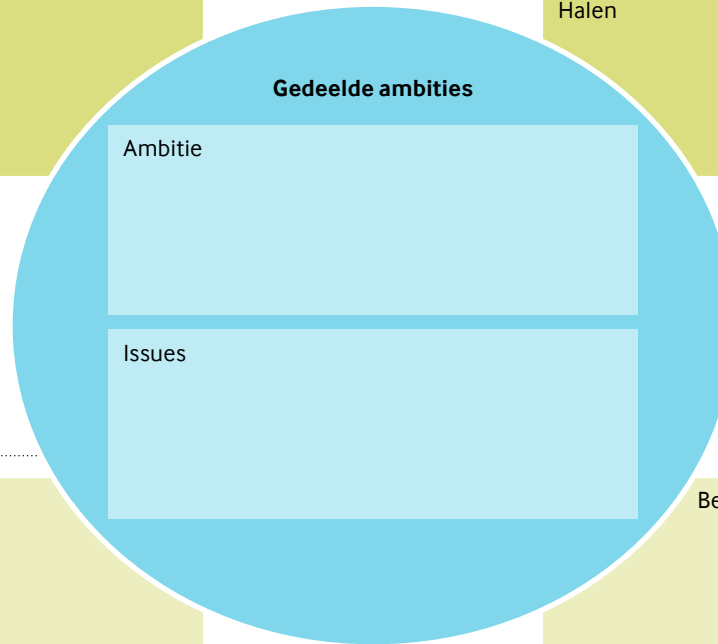
Werkblad: halen en brengen

Organisatie:

Belangen	
Halen	Brengen

Organisatie:

Belangen	
Halen	Brengen



Organisatie:

Belangen	
Halen	Brengen

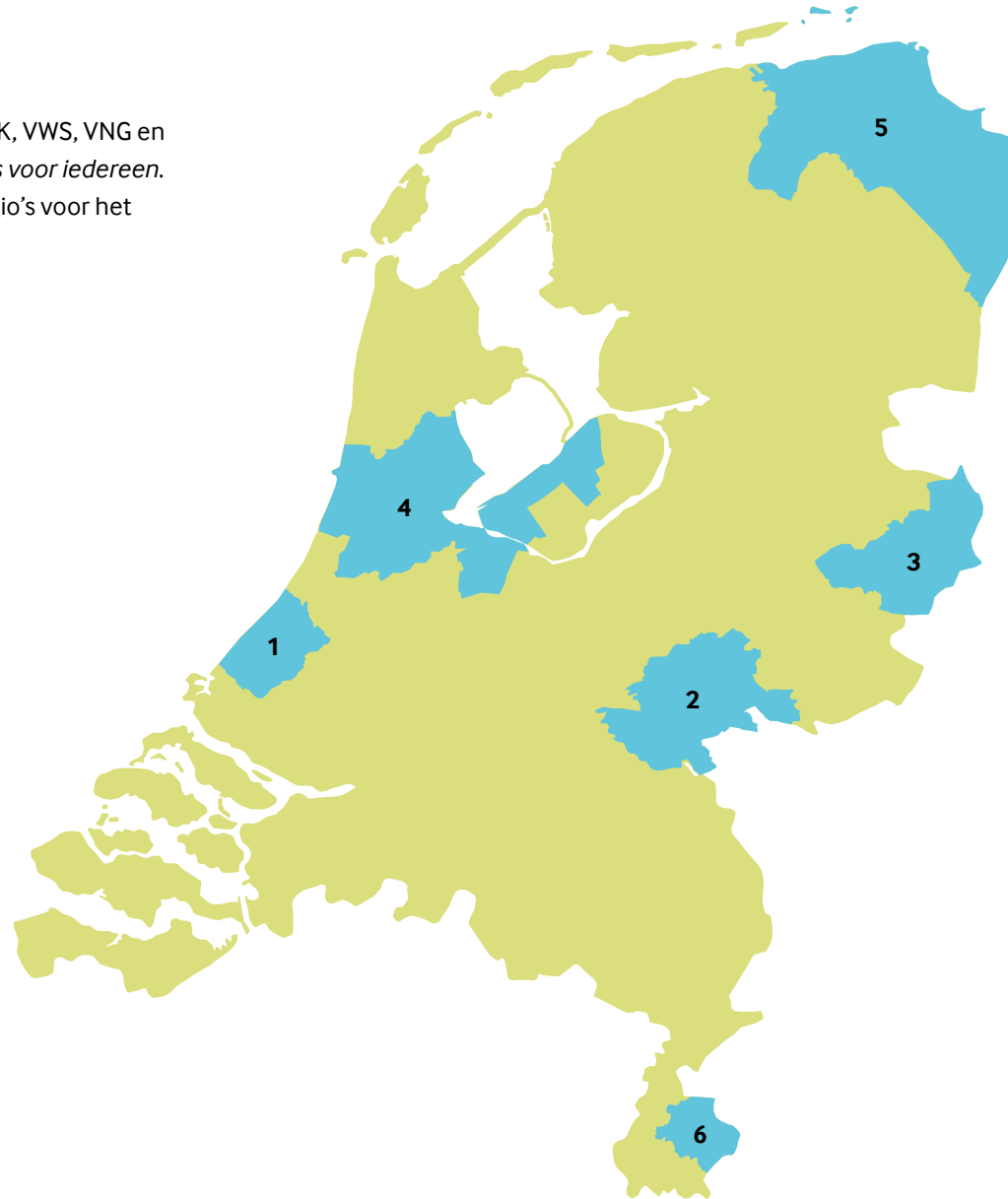
Organisatie:

Belangen	
Halen	Brengen

Met dank aan

Deze publicatie is mogelijk gemaakt door ministeries van BZK, VWS, VNG en de landelijke partijen betrokken bij het programma *Een thuis voor iedereen*. Bijzondere dank aan de betrokkenen van de zes koploperregio's voor het delen van hun ervaringen:

1. Regio Haaglanden
2. Groene Metropoolregio Nijmegen-Arnhem
3. Regio Enschede
4. Metropoolregio Amsterdam
5. Regio Groningen
6. Regio Parkstad gemeenten



Colofon

Dit is een uitgave van Platform31
Den Haag, juli 2023

Auteurs: Manon de Caluwé, Guido de Ruiters en Netty van Triest

Tekstredactie: Rhea Bogaart

Coverfoto: Ineke Linssen

Opmaak: Gé grafische vormgeving

Platform31

Bestuurders, beleidsmakers, professionals, inwoners en ondernemers zoeken **oplossingen** voor complexe vraagstukken in stad en regio. Hoe komen we tot een inclusieve en duurzame samenleving? Met voldoende woningen in een passende omgeving. Waar een innovatieve overheid en economie bijdragen aan **brede welvaart**. Om tot toekomstbestendige oplossingen te komen, brengen we **partijen bij elkaar** en **onderzoeken** we maatschappelijke opgaven in samenhang. We signaleren **trends** en verbinden beleid, praktijk en wetenschap. Zo komen we samen tot een **aanpak** waar bestuurders en uitvoerders direct mee aan de slag kunnen. De oplossingen houden we niet voor onszelf: **iedereen profiteert mee** van de resultaten.

Postbus 30833, 2500 GV Den Haag
www.platform31.nl

Hoewel grote zorgvuldigheid is betracht bij het samenstellen van dit rapport, aanvaarden Platform31 en de betrokkenen geen enkele aansprakelijkheid uit welke hoofde dan ook voor het gebruik van de in deze publicatie vermelde gegevens. Alles uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar worden gemaakt mits de bron wordt vermeld.

Over de auteurs

Manon de Caluwé (partner bij Common Eye)

Manon de Caluwé is als partner en adviseur bij Common Eye gespecialiseerd in het begeleiden en adviseren van samenwerkingsverbanden en netwerken, en mensen en organisaties die in deze verbanden actief zijn. In haar advieswerk houdt Manon zich bezig met het ontwikkelen van praktische concepten en instrumenten die managers, professionals of procesbegeleiders kunnen toepassen in hun samenwerking. In het bijzonder is ze geïnteresseerd in samenwerkingsvraagstukken die relateren aan maatschappelijke opgaven en de wijze hoe mensen en organisaties hierin effectief kunnen optreden. Wonen, zorg en welzijn is daar één van.

Guido de Ruiters (zelfstandig adviseur Guido de Ruiters advies en procesmanagement)

Guido de Ruiters is werkzaam als zelfstandig adviseur en procesmanager op het terrein van Wonen-Zorg-Welzijn met een focus op (organisaties en samenwerkingsverbanden gericht op) ouderen en mensen met een beperking. Hij werkt vooral voor woningcorporaties, zorgorganisaties, gemeenten en kenniscentra. Guido heeft kennis van en ervaring met zowel de 'harde' kant (vastgoed) als de 'zachte' kant (mens, zorg en welzijn) en doet niets liever dan mensen en ideeën verbinden om tot duurzaam resultaat te komen. Vragen op de terreinen wonen, welzijn en zorg vereisen een integrale benadering. Zijn overtuiging is dat deze aanpak leidt tot een betere kwaliteit van leven van kwetsbare mensen.

Netty van Triest (senior projectleider Platform31)

Netty van Triest leidt het kennisprogramma *Een thuis voor iedereen*. Met dit programma ondersteunt Platform31 zes koplopers met kennis en kunde om in hun praktijk een woonzorgvisie te ontwikkelen. De praktijkervaringen van koplopers zijn input voor kennis aan andere regio's. Netty analyseert de praktijk en legt deze open. Naast haar werk voor Platform31 is zij als adviseur betrokken bij diverse regionale en lokale samenwerkingsverbanden en heeft zij gewerkt in project- en lijnmanagementfuncties voor woningcorporaties, zorgkantoor en zorgaanbieders.