

Lessen en aanbevelingen voor de

# Wijk van Morgen

Uit de masterclasses van  
de leerlijn 'Wijk van Morgen'  
oktober 2019 - mei 2021

Een initiatief van: Monique Heffels, Bestuurder van RADAR  
en Alex Meij, directeur-Bestuurder van Maasvallei

• Frans Crijns • Cor Snoeijs • Ben van Essen

STEKADENY 

organiseert het toeval

# Voorwoord



Lessen en aanbevelingen voor de Wijk van Morgen

---

Wij zien wijken veranderen. En ervaren steeds vaker dat juist de bewoners in die wijken behoefte hebben aan ontmoeting, aan samen, aan ertoe doen. Een behoefte die we graag ondersteunen, want wij zien ontmoeting als motor voor wijkvernieuwing. Wijken waarin allerlei mensen door elkaar en met elkaar wonen, elkaar tegenkomen en elkaar waarderen zijn prettige en gezonde wijken. Aan zo'n wijk willen wij samen bouwen. Vanuit het besef dat ieder alleen snel gaat, maar dat we samen verder komen.

Deze masterclasses zijn we gestart vanuit het idee dat elkaar leren kennen en elkaar met voorbeelden inspireren basis kan zijn voor verdere samenwerking en concrete actie. Dat er op deze wijze ook begrip kan ontstaan voor de weerbarstige omgeving waar iedere organisatie in opereert. De gemeentelijke omgeving is niet te vergelijken met de omgeving van de woningcorporatie. En ook de omgeving van zorg- en welzijnsorganisaties staat op zich zelf. Ook wij hadden behoefte aan ontmoeting, aan samen, aan ertoe doen. Daarbij voelden wij een bepaalde urgentie: laten we niet langer wachten en toezien hoe wijken verschieten, maar laten we samen het verschil maken. Met moed, lef en eigenaarschap werken aan een gedeelde visie.

Aan het einde van deze reeks masterclasses kunnen wij concluderen dat er een gedeeld gevoel voor urgentie is en dat er sprake is van een aantal mooie acties. Dit naslagwerk is daar één van. Maar daarnaast is er ook onze RAAK Publiek aanvraag. En er is een Transformatiegroep ontstaan die inspiratiebijeenkomsten wil blijven organiseren en een databank wil samenstellen waar alle initiatieven gedeeld kunnen worden zodat we van elkaar leren. Is de Wijk van Morgen een feit? Nee, maar er is wederom een aantal belangrijke stappen gezet. En dat stemt enorm positief.

Een dankwoord gaat uit naar Cor Snoeijs, Frans Crijns en Ben van Essen voor de inspirerende begeleiding en voorbereiding van de masterclasses.

Hartelijke groet,  
Alex Meij en Monique Heffels

# Inhoud



Lessen en aanbevelingen voor de Wijk van Morgen

---

●	<b>1.0 Inleiding</b>	<b>6</b>
●	1.1 Samenvatting aanbevelingen Leerlijn Wijk van Morgen	8
●	<b>2.0 Visie op de wijk van Morgen</b>	<b>10</b>
●	2.1 Ontwikkelingen met betrekking tot wonen, zorg, welzijn en gezondheid in de wijken	11
	2.2 Visie op het wijkversterkingsproces in de Wijk van Morgen	12
●	<b>3.0 De partijen in de Wijk van Morgen en hun samenwerking</b>	<b>14</b>
●	3.1 De gemeenten	15
●	3.2 De corporaties	18
●	3.3 De Zorg- en welzijnsinstellingen	20
●	3.4 De bewoners	22
●	3.5 De samenwerking	25
●	3.6 Ondersteunende netwerken	28
	• Provincie Limburg:	28
	• Overzicht van de inbedding van de Leerlijn binnen de netwerken mbt Wonen en Zorg/Welzijn.	29
	• Plan van Aanpak NOVI (Nationale OmgevingsVisie)	29
	• Taskforce Wonen en Zorg	30
	• Hogeschool Zuyd	30
●	<b>4.0 Aan de slag met concrete plannen</b>	<b>32</b>
●	4.1 Maastricht	33
	• Leerpunten en aanbevelingen	33
●	4.2 Parkstad	34
	• Aanbevelingen vanuit Parkstad	34
●	4.3 Sittard-Geleen	35
	• Casus Geleen Zuid	35
	• Aanbevelingen en lessen uit het ontwerpplan voor Geleen Zuid	35
	• Casus gemeente Sittard-Geleen: Revitalisering Geleen-Zuid	36
	• Lessen en aanbevelingen	37
●	<b>5.0 Het vervolg</b>	<b>38</b>
●	<b>Colofon</b>	<b>40</b>

# 1.0 Inleiding



Lessen en aanbevelingen voor de Wijk van Morgen

---

**Nederland vergrijst en in Limburg verloopt die vergrijzing nog sneller. Het aantal ouderen boven de 75 jaar verdubbelt in de komende 10 jaren. Ouderen, die daarbij nog veel langer zelfstandig willen blijven wonen in hun wijk. Ook mensen die kwetsbaar, hulpbehoevend zijn en specifieke zorg en begeleiding nodig hebben, blijven zo veel mogelijk zelfstandig wonen in de wijk. Al deze mensen willen wonen in een wijk waar iedereen ertoe doet. Wijken die ruimte en kansen bieden aan iedereen. Jong of oud, kwetsbaar of sterk, gezond of ziek, onafhankelijk of hulpbehoevend en werkend of niet-werkend. Een inclusieve wijk. De Wijk van Morgen.**

De partijen die in de wijken aan de lat staan om de Wijk van Morgen in te richten, zijn in de eerste plaats de bewoners van de wijk zelf, maar ook de institutionele partners zoals de gemeenten, de woningcorporaties en de zorg- en welzijnsorganisaties.

De laatste jaren is er maatschappelijk en sociaaleconomisch veel veranderd in de wijken. Denk aan de scheiding tussen Wonen en Zorg vanuit de regelgeving en financiering, waardoor het woon-zorgsysteem totaal is veranderd. Ook heeft de decentralisatie van het sociale domein naar de gemeenten gezorgd voor aardverschuivingen in het werkveld van gemeenten en welzijnsinstellingen. De digitale media en domotica maken dat mensen op andere manieren met elkaar communiceren en omgaan. En ook heeft corona wellicht blijvende invloed op de wijze waarop we werken en leven in de wijk. De bewoners in de wijk zoeken binnen al deze veranderingen hun woonhuis, hun zorg, hun begeleiding en hun sociale verbinding.

Alle opererende partijen in de wijken komen steeds meer tot het besef dat het ideaal om de Wijk van Morgen te realiseren alleen mogelijk kan zijn als instellingen en organisaties samenwerken. En wel zo samenwerken dat ze collectief eigenaarschap met elkaar benoemen van de opgaven waarvoor ze staan. Maar hoewel het besef van de urgentie van samenwerken groot is, blijkt dat in de praktijk zeer lastig.

Hoewel er medio 2019 een aantal (voorzichtige) samenwerkingsinitiatieven liepen in Zuid-Limburg, wilden een aantal bestuurders het voortouw nemen om een versnelling, verdieping en verbreding aan te brengen in de samenwerking tussen partijen.

In de leerlijn 'De Wijk van Morgen' brachten de initiatiefnemers koplopers vanuit zorginstellingen, gemeenten en corporaties in Zuid-Limburg bij elkaar in een gezamenlijke zoektocht naar een nieuwe aanpak van de samenwerkingspraktijk in de Wijk van Morgen. Samen wilden ze op de bres voor een inclusieve wijk.

In de periode vanaf oktober 2019 tot en met mei 2021 kwamen de deelnemers totaal zes keer bij elkaar in zogenaamde masterclasses. De coronabeperkingen onderbraken de leerlijn gedurende een zestal maanden, maar dit deed geen afbreuk aan de inhoud daarvan.

De leerlijn werd inhoudelijk gefaciliteerd en ondersteund door **Stekademy**, een kennisplatform dat met een open, kritische en innovatieve blik ontwikkelingen op gang brengt in de corporatiesector.

De leerlijn stelde zich het volgende doel:

**Het verbindingen leggen tussen alle partijen, het delen van best-practices en kennis, het ontwikkelen en uitdragen van een visie op de inclusieve wijk en als aanjager en versneller functioneren van lokale initiatieven. Kortom: Verbinden en Aanjagen.**

De Leerlijn heeft ertoe geleid dat de deelnemers elkaar beter kennen, weten hoe hun context eruit ziet en waar de kansen en mogelijkheden liggen voor verdieping van samenwerking en hoe die kansen beter dan voorheen benut kunnen worden. Ook heeft de leerlijn de ondersteunende en faciliterende netwerken in beeld gebracht en zijn er concrete proeftuinen opgestart in Zuid-Limburg. In deze proeftuinen wordt onderzocht hoe de samenwerking in de praktijk functioneert en wat daaruit geleerd kan worden.

In het vervolg van deze notitie zullen wij achtereenvolgens de leerpunten en aanbevelingen benoemen rondom een aantal thema's die tijdens de leerlijn de revue hebben gepasseerd:

In hoofdstuk 2.0 de ontwikkelingen in het veld en de visie op de Wijk van Morgen.

In hoofdstuk 3.0 de partijen in de Wijk van Morgen en hun samenwerking.

In hoofdstuk 4.0 concrete voorbeelden uit de praktijk en het vervolg daarvan.

Direct na deze inleiding is een samenvatting gegeven van de aanbevelingen uit de leerlijn.

## **1.1 Samenvatting aanbevelingen Leerlijn Wijk van Morgen**

De leerlijn Wijk van Morgen heeft samengevat de volgende aanbevelingen:

1. In de wijken of buurten is het van belang dat partners in de vierhoek Gemeenten, corporaties, bewoners en zorg-/en welzijnsorganisaties met elkaar samenwerken om De Wijk van Morgen te kunnen realiseren. Het maakt niet uit wie van de partners het initiatief neemt, maar het is wel van belang dat de gemeenten zich bewust zijn van hun regierol en deze zo snel mogelijk in het proces nemen. De gemeenten sturen deze regierol integraal aan, dus zowel vanuit het Wonen en de bebouwde omgeving als vanuit het Sociale domein. Belangrijk is dat de wethouders, managers en beleidsmedewerkers vanuit beide domeinen betrokken worden in het proces.
2. Voor de totstandkoming van de Wijk van Morgen kunnen de partners gebruik maken van het stappenplan zoals dat door de Taskforce Wonen en Zorg wordt gehanteerd:

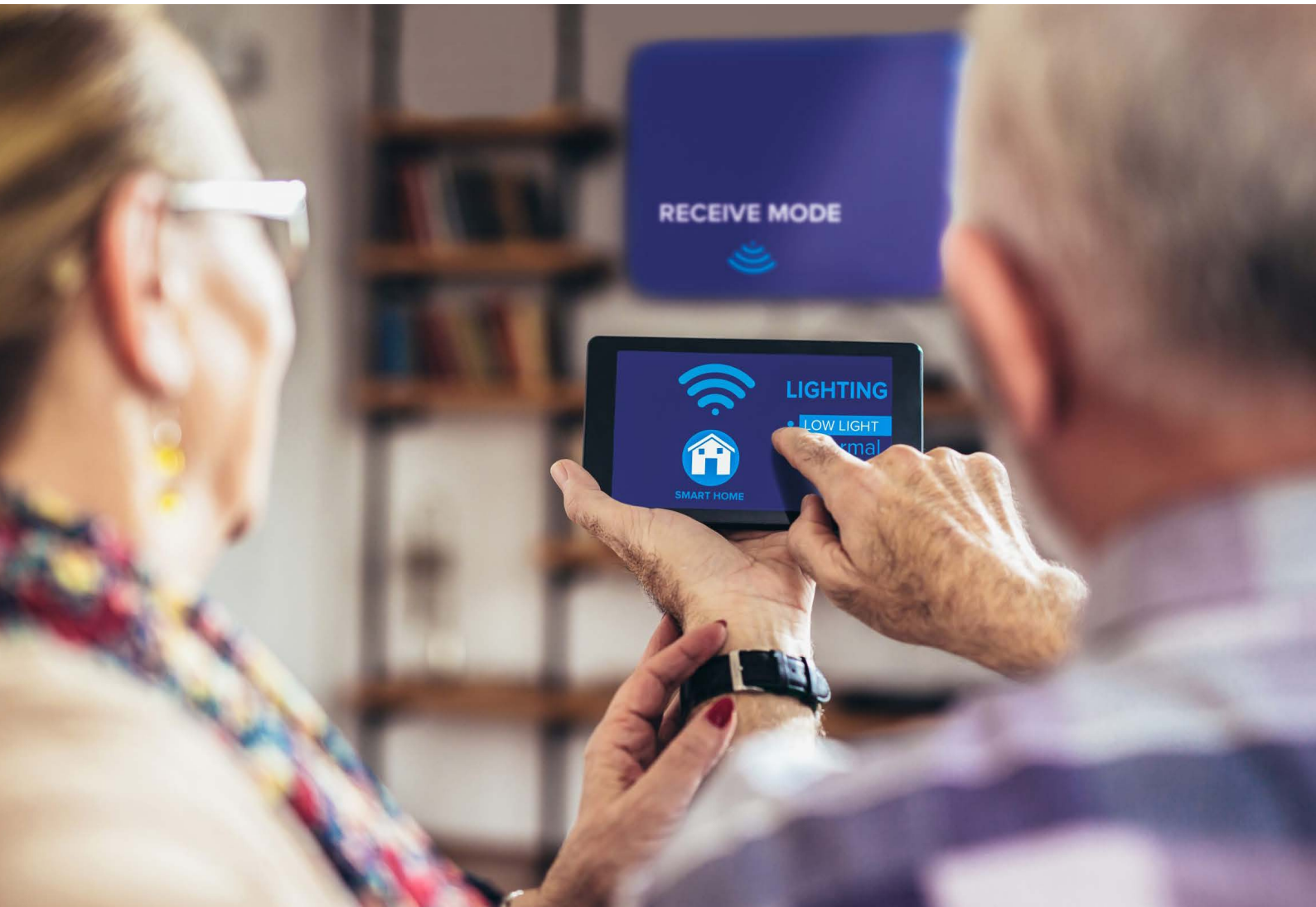


In de analyse fase is het handig om gebruik te maken van de beschikbare data bij gemeenten, Taskforce Wonen en Zorg en de Provincie. Door gebruik te maken van de leefbaarheidsmodellen van Reverda of Rigo, kun je een goede foto maken van de wijk en de opgaven met betrekking tot wonen, zorg en welzijn.

Maak gebruik van de kennis van de Taskforce Wonen en Zorg en de ambassadeurs die zij in Limburg beschikbaar hebben. Breng de opgaven in beeld in de woonzorgvisie. Daarbij moet men zich realiseren dat het bouwen van (zorggeschikte) woningen veel (procedure) tijd kost en een woning bouw je maar een keer in pakweg 50 jaar. Het organiseren van de zorg is meestal wat flexibeler te regelen en de financieringen en regelgeving zijn meestal redelijk wendbaar. In die zin is zorg wat meer volgend op het proces van bouwen.

3. Betrek de bewoners vanaf de start bij het proces en hanteer het CPS creativity model (zie hoofdstuk 3.4) om de opgaven in beeld te brengen en maak de samenwerking concreet op basis van het Waardecreatie Businessmodel (zie hoofdstuk 3.4). Maak gebruik van de kennis bij het LSA (Landelijk Samenwerkingsverband Actieve bewoners).
4. Bij het uitvoeren van het stappenplan en het organiseren van de samenwerking hanteer je tevens de 10 uitgangspunten van de Hogeschool Zuyd om te komen tot een krachtige leefbare wijk/buurt (zie hoofdstuk 2.2).
5. Zorg ervoor dat de woonzorgvisie uiteindelijk beland in prestatieafspraken waarbij alle vier de partners van de vierhoek deze onderschrijven. Niet overal is dat nu een logische werkwijze. Het betrekken van de zorg-/welzijnsinstellingen, de zorgverzekeraars (bijvoorbeeld in Zuid-Limburg vertegenwoordigd door CZ) en het Zorgkantoor bij de prestatieafspraken is een voorwaarde voor het ontwikkelen van de Wijk van Morgen. De gemeenten zouden zich daarbij vanuit hun taak als opdrachtgevers voor de lokale zorg, kunnen richten op de belangrijkste zorgaanbieders in hun gemeenten waardoor het aantal overleg- partners wordt teruggebracht. Met name gericht op die zorgaanbieders die bekend staan om het feit dat zij de maatschappelijke opdracht boven de continuïteit van hun organisatie stellen en gericht zijn op samenwerking en vernieuwing.
6. Maak gebruik van de netwerken rondom het Novi (Nationale Omgevingsvisie) Plan van Aanpak Sterke en Gezonde Steden. Door verbinding hiermee te zoeken kun je bestuurskracht en doorzettingsmacht aanboren bij Provincie en Rijk.  
[Druk op link naar NOVI](#)
7. Door gebruik te maken van het onderzoek van de Hogeschool Zuyd naar samenwerkingsvormen in drie proeftuinen kunnen partijen hun voordeel doen: wat is de beste vorm van samenwerking in hun wijk/stad? Hoe kun je tijdig zien dat de samenwerking verbeterd moet worden en op welke wijze? Stekademy, Hogeschool Zuyd en TU/e ondersteunen dit onderzoek met een support team per proeftuin.

# 2.0 Visie op de Wijk van Morgen



Lessen en aanbevelingen voor de Wijk van Morgen

---

## 2.1 Ontwikkelingen met betrekking tot wonen, zorg, welzijn en gezondheid in de wijken

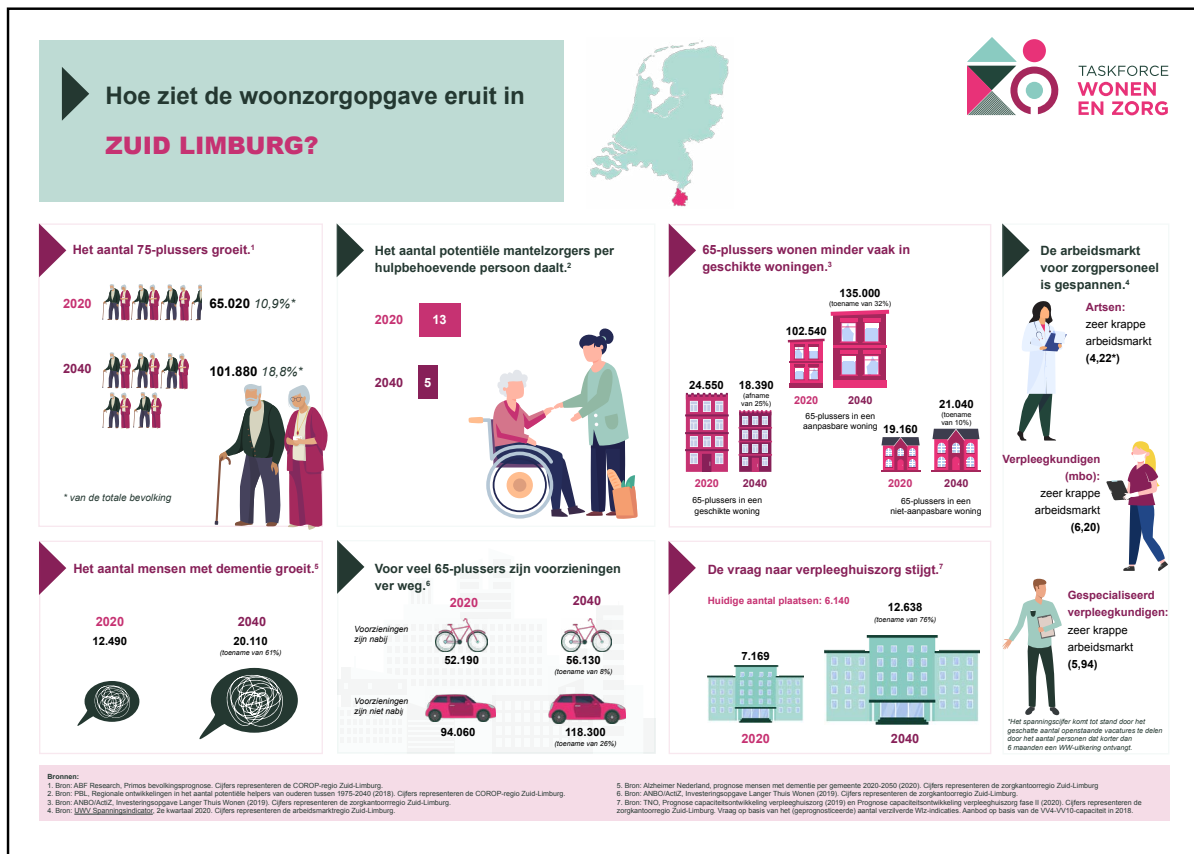
We zien thans een aantal ontwikkelingen in zorg en welzijn en in het wonen die maken dat de actoren in het speelveld meer met elkaar gaan samenwerken en op zoek gaan naar nieuwe vormen van samenwerking en woon-zorgconcepten, gebaseerd op nieuwe businessmodellen. In de zorg zie je een steeds verdergaande extramuralisering van gezondheidszorg, geestelijke gezondheidszorg, gehandicaptenzorg en ouderenzorg. Mensen willen zoveel mogelijk zelfstandig in de wijk blijven wonen en onderdeel uitmaken van een inclusieve wijk waarin iedereen ruimte en kansen krijgt. Door het decentralisatieproces van zorgtaken naar het gemeentelijk niveau speelt de overheid op deze ontwikkeling in. Belangrijk is te onderkennen dat het om grote en verschillende groepen mensen gaat: ouderen, mensen met psychiatrische problemen, mensen met taalachterstanden, bewoners met een lastiger dossier (overlast), verwarde mensen, mensen die maatschappelijke ondersteuning nodig hebben, gehandicapte mensen, enz.

Zorg- en welzijnsorganisaties, woningcorporaties en gemeenten hebben in dat nieuwe speelveld veel kansen om in te spelen op de nieuwe thuissituatie van mensen en de nieuwe wijken die daarop moeten worden toegerust en ingericht. Die kansen kunnen met elkaar opgepakt en verzilverd worden door meer en anders met elkaar samen te werken. Vanuit een gezamenlijk ontwikkelde visie op de Wijk van Morgen kunnen zij samen werken aan het ontwikkelen en realiseren van nieuwe oplossingen. Van elkaar leren, begrijpen wat de context van de ander is, gebruik maken van elkaars kwaliteiten, hobbels samen nemen. Dat zijn kansen die zij kunnen grijpen als ze het verschil willen maken.

Een andere ontwikkeling is de voortgaande trend van digitalisering en bigdata (w.o. Blockchain) en het gebruik van nieuwe media. Welke rol spelen zij in de Wijk van Morgen en hoe gaan burgers en instellingen daarmee om? In ieder geval bevorderen zij het proces van de individualisering in de zin van keuzevrijheden. De instrumenten breiden uit en worden steeds breder beschikbaar voor eenieder. Burgers stellen veel (live-events) data ter beschikking via hun media en het wordt steeds makkelijk om die te analyseren en te visualiseren. Artificial Intelligence doet zijn intrede en kan een grote bijdrage leveren aan domotica, hulp in het huishouden en zorg. Big data en blockchain zullen steeds meer een rol spelen bij het analyseren van wijkgegevens en ontwikkelingen. Smart city's zullen zich ontwikkelen waarin vele mogelijkheden van digitale platformen zullen ontstaan tussen burgers en instellingen en ook de mogelijkheden om gezondheid en welzijn te verbeteren: bijvoorbeeld Social Sharing Care, Wonen als een service, Dynamic housing en Maatschappelijke bestemmingsplannen. Dit alles leidt tot andere vormen van waarde creatie in de wijken.

Daardoor gaat de rol en de bijdragen van de actoren in de wijk veranderen. Belangrijk is dat de partijen gebruik leren maken van de digitale mogelijkheden en hun kennis lokaal, regionaal en nationaal delen.

In de onderstaande figuur zijn in een oogopslag de opgaven met betrekking tot wonen en zorg in Zuid-Limburg weergegeven:



## 2.2 Visie op het wijkversterkingsproces in de Wijk van Morgen.

Bij het opbouwen van een leefbare en sterke wijk kunnen in het proces de volgende 10 uitgangspunten gehanteerd worden zoals die door de Hogeschool Zuyd worden geadviseerd:

[Druk op Link naar Hogeschool Zuyd, Joop van Duren](#)

1. Maak een **stip aan de horizon** vanuit de gedachte: mensen maken de buurt. Formuleer de doelstellingen samen met de bewoners waaraan de wijk moet voldoen in de toekomst.
2. **De leefwereld leidt en de systeemwereld ondersteunt.** Dus samen met bewoners, ondernemers en verenigingen plannen maken en zo eigenaarschap kweken en mensen verbinden. Belangrijk is het evenwicht tussen top-down en bottom-up processen.

3. Kies voor een **integrale aanpak** van de wijk: verduurzamen, fysieke en sociale versterking van gebouwde omgeving en de leefomgeving.
4. **Benut Koppelkansen = synergie winst:** kwaliteit en duurzaamheid bevorderen gezondheid en geven meer financiële armslag.
5. **Gebundelde krachten.** Creëer netwerken of maak gebruik van bestaande netwerken voor samenwerking die echte meerwaarde opleveren. Effectieve netwerken genereren meer maatschappelijke **waarde** voor anderen. Zij hebben een **configuratie** die ondergeschikt is aan hun functie (deelnemers leveren een stukje eigen soevereiniteit in). Zij organiseren **activiteiten** die leiden tot teamprestaties (gedeelde ambitie)  
En zij hebben de 'zegen van boven' (**legitimatie** staat niet ter discussie).
6. **Metten is weten:**  
Zorg voor goede basisgegevens als uitgangspunt waarop plannen worden gemaakt, formuleer wijk-gebonden resultaatsdoelstellingen en monitor deze voortdurend.  
Communiceer de resultaten.
7. **Geen woorden maar daden:** Groot dromen en klein beginnen. Maak het concreet, begin klein, laat zien dat er anders wordt gewerkt en vier de tastbare successen.
8. **Kwestie van lange adem.** Het gaat om een transitie die jarenlang kan duren en een paradigma verandering vraagt in denken en doen. Het mag bijvoorbeeld niet door verkiezingen en de overdracht van portefeuilles in vergetelheid raken.
9. **Experimenteeruimte is nodig:** testen, aanpassen, verbeteren, fouten maken mag en zijn nodig om te leren. Accepteer dat er leergeld betaald moet worden.
10. **Geef de frontwerkers mandaat:** professionals met voldoende mandaat in het veld zijn een must. Ze verdienen rugdekking en ruim mandaat. Laat mensen het verschil maken.

#### **Lessen en aanbevelingen met betrekking tot de visie op de Wijkversterking:**

1. Het bleek dat de basiselementen al bij alle deelnemers min of meer bekend waren en de noodzaak ook breed onderschreven werden. Maar ook werd de constatering gemaakt dat er nog steeds te weinig aan gedaan wordt om ze in de praktijk toe te passen.
2. Pas op met te veel tijd verliezen in het opstellen van (zorg)visies; ga zo snel mogelijk aan de slag met lokale uitvoeringsagenda's; zo mogelijk op wijkniveau. Met name in Maastricht is deze aanpak toegepast.
3. Neem de gemeenten mee in de beweging; zij zijn nu nog niet allemaal evenveel betrokken, maar hun regierol is broodnodig. Maak ze bewust van die rol, voor zover nodig, en ondersteun hun hoe zij die kunnen invullen. Betrek niet alleen wethouders Wonen maar ook de wethouders Zorg/Sociaal Domein in het proces.
4. Zorg dat in de gemeenten via een best practice model overal de prestatieafspraken die nu wettelijk verplicht met de Woningcorporaties en Huurderbelangenverenigingen worden gemaakt, worden uitgebreid met de Zorg- en Welzijnsorganisaties.
5. Kijk bij het opstellen van concrete uitvoeringsagenda's in de wijken ook naar de aanbevelingen uit de hoek van de Gezondheidszorg (in woningen, in de wijk, ontmoeting etc.) Taskforce BEST en haak aan bij NOVI. Maar verlies je niet in het te breed maken van je doelstellingen en integraliteit.

# 3.0 De partijen in de Wijk van Morgen en hun samenwerking



Lessen en aanbevelingen voor de Wijk van Morgen

---

## 3.1 De gemeenten

**De gemeenten hebben vanuit hun verantwoordelijkheid voor de instandhouding van leefbare wijken een belangrijke rol. Ook zijn zij verantwoordelijk voor het uitvoeren van een groot aantal wetten en regelingen op het terrein van Wonen, Zorg, Welzijn, Gezondheid en Veiligheid.**

In hun taken worden ze bijgestaan en geadviseerd door de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG) die specifiek voor het thema van het Wonen en Zorg de Taskforce Wonen en Zorg heeft ingesteld in 2019. De taskforce is samengesteld door VNG, AEDES en ActIZ en de ministeries van BZK (Wonen) en VWS.

[Druk op link voor Taskforce Wonen en Zorg](#)

Aanleiding waren het groeiende aantal daklozen (40.000) en de alarmerende rapportages over de uitstroom van mensen uit de Maatschappelijke Opvang en uit de beschermde woonvormen, waardoor er forse vraagstukken ontstaan met betrekking tot wonen en zorg in de wijken.

Ook is er een toenemend gapend gat tussen het zelfstandig thuis wonen door ouderen en het verpleeghuis. Dat komt doordat sinds 2012 de verzorgingshuizen als tussen liggende voorziening zijn afgeschaft en tegelijkertijd de maatschappij geconfronteerd werd met een forse vergrijzing: in 2040 hebben we 2,5 miljoen 75-plussers, 1,6 miljoen 80-plussers en meer dan 600.000 mensen met dementie. Een verdubbeling ten opzichte van nu.

De capaciteit van de verpleeghuizen houdt daar geen gelijke tred mee, de verzorgingshuizen zijn zoals gezegd afgeschaft en bovendien wordt de zorg ook nog geconfronteerd met toenemende arbeidsmarktproblemen.

Zorgbestuurders zien dat de bouw van zorggeschikte woningen waarin mensen uit doelgroepen met een zorgbehoefte zelfstandig kunnen wonen, langdurige procedures en samenwerking vereisen met andere partijen en een domein overstijgende aanpak vergen.

Woningbouwcorporatie-bestuurders zien steeds meer een concentratie van kwetsbaren in de wijken waar ze veel bezit hebben. Rapportages van het RIGO ondersteunen dat. De corporaties nemen hun taak als het om vroeg signalering en sociaal toezicht gaat, maar zij zijn geen zorgverleners.

Al deze partijen beseffen terdege dat een samenwerking noodzakelijk is, maar het blijkt dat het smeden van de verbindingen in de driehoek Gemeenten – Corporatie – Zorg-/en Welzijnsinstellingen nog niet zo vanzelfsprekend is.

Tussen Gemeenten en Corporaties is die verbinding er (wettelijk voorgeschreven) wel, maar tussen gemeenten en de zorginstellingen is die nog niet vanzelfsprekend. Met name is dat ook het geval met de Langdurige Zorg, de intramurale Verpleegzorg en de verbinding met de zorgfinanciers: het Zorgkantoor en de Zorgverzekeraars.

Dat is de reden dat de Taskforce Wonen en Zorg is opgericht: het smeden van de verbindingen in de driehoek gemeenten, corporaties en zorg-/welzijnsinstellingen.

De doelstelling is om in twee jaar tijd ervoor te zorgen dat in iedere gemeente of regio de opgave in beeld wordt gebracht, een Woonzorgvisie wordt vastgesteld en dat daarop prestatieafspraken worden gemaakt. Door aanjagen, helpen en ondersteunen.

Er is een vijfstappenplan gemaakt om te komen tot een woonzorgvisie en de uitvoering daarvan:

**1. Analyse**

Landelijk, per regio en per gemeente heeft de Taskforce al een eerste analyse gemaakt die je als regio verder kunt uitbouwen.

**2. Woon-zorgvisie**

Wat is de bouw of ombouwopgave gelet op de demografische ontwikkelingen en hoe wil je de zorg daaromheen structureren en in welke mate wil je clusteren? Ook de nabijheid van voorzieningen is zeer belangrijk want mensen willen in hun eigen buurt blijven wonen

**3. Prestatieafspraken**

Het gaat erom de zorg- en welzijnsinstellingen daarin te betrekken, dat ze meekijken en mee ondertekenen. Dan zouden in een verdere toekomst ook het Zorgkantoor en de Zorgverzekeraar moeten ondertekenen en zich verbinden.

Omdat woonzorgcombinaties en verpleeghuizen communicerende vaten zijn in een wijk en meestal concurrerend zijn in de grondclaims, is het belangrijk deze integrale benadering te kiezen. Door het ontschotten en afstemmen van financieringsstromen en te investeren in woonzorgcombinaties neemt de druk op de verpleeghuizen af.

**4. Uitvoeren**

Uitvoeren van de afspraken en monitoren.

**5. Borgen**



De Taskforce deelt kennis, stimuleert, faciliteert en legt verbindingen overal in het land. Ook ondersteunt zij gemeenten in het bovenvermelde proces met het Ondersteuningsteam Wonen en Zorg.

Hoe ver is Zuid-Limburg qua Woon-Zorg Agenda?

Het blijkt dat begin 2021 van de 16 gemeenten in Zuid-Limburg, minder dan de helft een analyse heeft gemaakt, en dat dat in drie gemeenten heeft geleid tot een woon-zorgvisie. In 7 gemeenten zijn in de prestatieafspraken ook zorgafspraken verwerkt, maar er zijn geen gemeentes waar zorgpartijen zich aan die opgaven gebonden hebben behoudens Maastricht waar 7 zorgpartijen hebben meegetekend. Er is dus wel al veel gebeurd, maar er is toch nog veel werk aan de winkel.

### **Lessen en aanbevelingen vanuit het perspectief van de gemeenten:**

1. Voor wijkontwikkeling is het oplossen van de problemen in de Maatschappelijke Opvang en Geestelijke Gezondheidszorg net zo belangrijk als de opvang van de Ouderenzorg. Ze zijn allebei belangrijk voor het draagvlak in de wijk. Bij het oplossen van de MO-problematiek is qua omvang en tempo van bouwprocedures meer mogelijk op korte termijn, dus gewoon concreet afspreken en doen. Het oplossen van de Ouderenzorg-problematiek is immens qua omvang, maar kan qua tempo over een wat langere periode uitgespreid worden en vereist ook langdurige stedenbouwkundige procedures.
2. Het is belangrijk om institutionele beleggers (commerciële bouw) te betrekken. In dat kader horen ook de pensioenfondsen. Je ziet dat deze steeds meer willen beleggen in woonzorgvormen, maar dat ze stuiten op de korte termijn waarop de zorg qua bekostiging vastgelegd is door het Rijk. Dit is een aandachtspunt van de Taskforce.
3. Het contact tussen Zorgverzekeraars, Zorgkantoor en de corporaties is er nu nauwelijks. Maar dat geldt ook voor de gemeenten. Zorgverzekeraars zijn meestal niet regionaal georganiseerd. Dat is best een puzzel. Hoe moet je die verbindingen binnen de driehoek vormgeven? Vaak is CZ in Limburg de woordvoerder namens de andere zorgverzekeraars.
4. De welzijnsorganisaties zijn voor de draagkracht van de wijk zeer belangrijk, zeker als het gaat om WMO-activiteiten (o.a. huishoudelijke hulp, recreatie en ontmoeting bij ouderen). Voor de kwetsbaren zou meer community coach achtige activiteiten door de welzijnsorganisaties ontwikkeld moeten worden, want dat is nu nog niet een vanzelfsprekendheid.

5. De organisatie van de zorg- en welzijnspartijen is in de regio vaak heel versnipperd. Maar iedere gemeente heeft wel een paar instellingen die dominant zijn. En daar kan mee gepraat worden op strategisch niveau en afspraken gemaakt worden. De gemeente kan dan vervolgens via zijn eigen zorginkoop de andere partijen faciliteren. De gemeente kunnen zich ook richten op die zorgaanbieders die bekend staan om het feit dat zij de maatschappelijke opdracht boven de continuïteit van hun organisatie stellen en gericht zijn op samenwerking en vernieuwing.
6. Het contact tussen woningcorporaties en zorgverzekeraars kan ook gaan over schuldenproblematiek en het vanuit preventie aanpakken van gezondheidsproblemen.
7. Zorg als woningcorporaties dat bij de prestatieafspraken met de gemeente en de zorgpartijen vanuit de gemeente de bestuurders en ambtenaren zowel vanuit Wonen als vanuit Zorg en Welzijn betrokken worden. Zorg ervoor dat bij de inkoopgesprekken van de gemeenten bij de zorgpartijen ook mensen van Wonen betrokken zijn.
8. Veiligheid is ook een belangrijk zorgpunt voor de zorgverzekeraars alsmede voor de Blauwe Zorg (Zorgsamenwerking in de Wijk).
9. Een zorggeschikt gebouw bouwen kost veel procedure- en bouwtijd (gemiddeld 7 jaren) en heeft normaal een exploitatietijd van 50 jaar. Het organiseren van de zorg is meestal wat makkelijker te regelen en de financieringen en regelgeving zijn meestal redelijk wendbaar. In die zin is zorg wat meer volgend op het bouwen.
10. Ontwikkel een Zorg en Woonvisie op basis van koppeling tussen (positieve) gezondheidsdata en leefbaarheid en de data van regio in beeld, gecombineerd met pilots op het gebied van de integratie van het fysiek en sociaal domein, vertaald naar sub regionale programma's.

## 3.2 De corporaties

**De corporaties verhuren meer dan 2,1 miljoen sociale huurwoningen in Nederland, 140.000 in Limburg. De regelgeving ligt vast in de Woningwet; ze hebben geen winstoogmerk. De corporaties willen mensen een thuis brengen. De mens staat centraal in het vastgoed. Woningkwaliteit leveren vanuit het hart is belangrijk. De corporaties stoppen geld in vitaliteit en leefbaarheid van wijken.**

### **Ontwikkelingen:**

Tot 2011 mocht iedereen in een sociale huurwoning gehuisvest worden die daarom vroeg. Daarna kwamen **inpassingsregels** gekoppeld aan een inkomsttoets. Vanaf dat moment komen alleen mensen tot een inkomen tot ca. 36.000 euro in aanmerking voor een sociale

huurwoning. Er zijn 8,5 % woningmutaties per jaar (leegkomen van woningen door vertrek huurders). De leegkomende woningen worden door deze armere doelgroep in steeds grotere mate herbezet. Gemiddeld neemt het financiële draagvlak van huurders in de wijk daardoor steeds meer af. De **segregatie** neemt tegelijkertijd toe.

De kwetsbare (niet alleen financiële) doelgroep binnen het sociale huursegment neemt toe.

**Scheiden van wonen en zorg:** er is een grote doelgroep die niet meer langer intramuraal wordt gehuisvest maar nu ook langer in de wijk met ondersteuning moet kunnen blijven wonen. Het gaat om ouderen, zorgbehoevenden, mensen met een maatschappelijke opvang of geestelijke gezondheidszorg, verwarde mensen, etc.

Veel van deze bewoners hebben qua zorg een rugzakje en dito begeleiding nodig. 87 % van de corporaties geeft aan dat er onvoldoende extramuraal begeleiding is voor mensen met een GGZ achtergrond. Mantelzorg is daarbij niet de enige oplossing.

De ouderenzorg draait voor woningcorporaties vooral om de beschikbaarstelling van zorggeschikte woningen waar de zorg rondom op een efficiënte wijze georganiseerd zou moeten worden. De corporaties staan hierbij voor een groot deel buitenspel omdat ze niet verantwoordelijk zijn voor de zorg en bovendien de huurder zelf bepaalt bij wie hij zorg inkoop. In sommige buurten ziet men wel tot 50% concentratie van bijzondere doelgroepen. Hier is extra zorg en aandacht nodig.

Maatschappelijk krijg men steeds meer een scheidslijn tussen wijken met veel sociale huur en overige wijken.

### **Wat is dan de opgave?**

1. De decentralisatie van het sociale domein is doorgeslagen. Mensen gaan onderuit door het systeem. Denk bijvoorbeeld aan de GGZ. Bereiken we hiermee nog wel wat het doel was? De aanbeveling is: herijk de wetgeving door de zwaarste gevallen intramuraal te houden en/of stuur op toereikende zorg en begeleiding.
2. Binnen de ruimtelijke ordening moeten we de verbinding zoeken om segregatie tegen te gaan. Voer met kracht regie voor de realisatie van gemengde wijken. Ook in de dure wijken sociale huurwoningen bouwen. Denk aan verschillende doelgroepen, die moet je samenbrengen.
3. Nieuwe coalities aangaan tussen wonen en zorg partners en gemeenten. We treffen elkaar wel in de wijk, maar als het er echt op aan komt dan zijn we vooral bereidwillig binnen de vleugels van het eigen instituut.
4. Het is tijd voor actie! We moeten naar de uitvoeringsfase! We zijn het al veel te lang eens over de problemen, we moeten door nu. We hebben al veel te lang enkel ge-pilot en geëxperimenteerd.

Hoe kunnen we op het schaalniveau van de wijk samen echte oplossingen aanbieden?

Dat betekent: losmaken, ruimte geven, kennis delen en samen willen doen.

Fuseren tussen bijvoorbeeld woningcorporaties en zorginstellingen is niet de oplossing. Het zelfstandig wonen door zeer kwetsbare mensen heeft echter zijn grenzen.

Wat doet het met de corporaties? Corporaties bouwen niet alleen, maar zijn ook bezig met leefbaarheid en vitaliteit. Daarin zitten ook de meeste mensen qua personeelsomvang. Vastgoed is slechts een middel. Aandacht voor alle aspecten van een goed thuis (leefbaarheid) wordt in rap tempo corebusiness van de corporaties.

[Druk op link naar AEDES, koepel woningcorporaties](#)

#### **Lessen en aanbevelingen uit het relaas van de corporaties:**

1. Breng differentiatie aan in woningen in de wijken waardoor je gemengde wijken krijgt.
2. Cijfers op Wijkniveau zijn meestal niet precies genoeg om een probleebuurt in beeld te brengen. Dit moeten we anders qua data gaan inrichten.
3. Betrek de bewoners nadrukkelijk bij je plannen voor wijkontwikkeling. Zorg dat je in de gemengde wijken de cohesie tussen de bewoners behoudt en bevordert.
4. Betrek de zorg-/welzijnspartijen bij het maken van de prestatieafspraken tussen Gemeenten, Huurderbelangenverenigingen en Corporaties. Deze afspraken zijn tussen deze laatste partijen wettelijk verplicht gesteld, en het is heel logisch als de zorg- en welzijnspartijen daaraan toegevoegd worden.
5. Het is belangrijk om vanuit objectieve gegevens van buurten/wijken beleid te ontwikkelen.

## **3.3 De Zorg- en welzijnsinstellingen**

**Omdat er vroeger geen koppeling was met de zorg (uitvoering bij Rijk en Provincie), stond het welzijnswerk (hulp- en opbouwwerk) binnen de gemeenten op zichzelf en was bovendien jarenlang onderwerp van bezuinigingen.**

De grootste verandering de afgelopen jaren voor het welzijnswerk is de decentralisatie van de WMO, Jeugdzorg en Participatiewet naar de gemeenten.

Decentralisatie bleek dus een zegen doordat je nu zorg en welzijn bij elkaar hebt op gemeentelijk niveau. Het oude buurt-, hulp- en opbouwwerk, dat door de bezuinigingen was afgebroken, kan nu weer opgebouwd worden omdat de focus breder is geworden.

De Welzijnsgroep in Kerkrade heeft de kansen gezien in deze ontwikkelingen en is daarom de samenwerking en verbinding een paar jaar geleden gaan opzoeken.

In principe is er behoefte aan eindeloze zorg, maar, was de gedachte van de Welzijnsgroep: door samen als uitvoeringsorganisaties aan te geven wat je aan kunt, kun je het beleid beïnvloeden en met de gemeenten duidelijke afspraken maken over de inkoop van de zorg.

Dit moet wel gebeuren op basis van vertrouwen. De Welzijnsgroep koos voor een samenwerking met een 7-tal zorgorganisaties waarvan Meander er een is.

De beide organisaties werden het eens over geen marktwerking en geen concurrentie.

De Klant moest daadwerkelijk centraal gesteld worden. Hiervoor werd een coöperatie opgericht en vervolgens is met de gemeente een afspraak gemaakt op basis van

Lump-sum financiering. De coöperatie voert het WMO en Welzijnswerk van de gemeenten uit op basis van een vast bedrag.

Er zijn buurtpunten georganiseerd waar zorg en welzijn samen zijn gebracht. De teams werken multifunctioneel samen op buurtniveau en hebben hun eigen aansturing en oplossing van buurtgerichte problemen. Er zijn mogelijkheden om in buurten te investeren over langere perioden en vandaar de gesprekken aan te gaan met de woningverenigingen.

[Druk op link naar Heerlen Stand-By](#)

Na de WMO coöperatie is verbreding gezocht naar de jeugdzorg. Uiteindelijk waren ook daar 7 aanbieders die de samenwerking aangingen.

Typerend voor deze nieuwe vorm van samenwerking is dat je aanvankelijk veel dient te investeren omdat je een nieuwe organisatie- en werkvorm moet zoeken die uiteindelijk wel leidt tot een hoger prestatieniveau.

De professionals kunnen de klanten veel meer uitdagen tot zelfredzaamheid. Er is meer ruimte om dat te kunnen doen en maatwerk te leveren.

Het is zaak om wel de juiste medewerkers aan te trekken. Vervolgens word je ook geconfronteerd met een verdere behoefte aan ontschotting zowel van financieringsstromen als van organisaties.

In deze setting kun je ook de samenwerking zoeken met de woningcorporaties.

Men moet de bereidheid hebben om zeggenschap te delen. Samen presteer je beter en effectiever zo is gebleken.



### **Lessen en aanbevelingen met betrekking tot werken met een buurtcoöperatie:**

1. De samenwerking binnen de coöperatie vereist een functionele aansturing en regie op buurtniveau en dus niet meer op het niveau van het instituut waar de mensen vandaan komen.
2. De partijen die deel uitmaken van de coöperatie, moeten, omdat ze in verschillende gemeenten werken, een uniforme werkwijze aannemen.
3. Woningcorporaties kunnen ook aansluiten op buurtniveau, mits organisatorisch goed geregeld en duidelijk afspraken zijn gemaakt vanuit governance (toezicht). De wettelijke regels hieromtrent zijn bij woningcorporaties erg streng. Ook moeten ze voldoen aan strik te branche-eigen kwaliteitsprestatienormen.
4. De samenwerking moet gedekt zijn door goede prestatieafspraken met alle partijen, die gestuurd worden op output en belangen.
5. Het is handig om buurt kwaliteitsnormen te ontwikkelen die voor ieder in de plaats komen voor de op de eigen organisatie/instituut gerichte normen.
6. In de aanloop zal deze nieuwe werkwijze opgeteld meer kosten, maar door de effectiviteit wordt de kwaliteit van de dienstverlening steeds beter.
7. Budgettair- inhoudelijk kun je over een paar jaar neutraal werken door deze manier van werken omdat je minder last hebt van regels en bureaucratie. De medewerkers kunnen immers zelf maatgericht oplossingen bieden.
8. De samenwerking met de woningcorporaties wordt in deze werkwijze essentieel geacht. Woningcorporaties komen achter de voordeur en zien veel. Daar moet veel meer gebruik van gemaakt kunnen worden
9. Bij het creëren van nieuwe samenwerkingsvormen moet men zich realiseren dat je soms de regelgrenzen moet opzoeken. Maar doe dat met het besef dat uiteindelijk wij zelf de regels bepalen en die dus ook kunnen veranderen.

## **3.4 De Bewoners**

**De landelijke ontwikkelingen maken dat de nieuwe regering na de verkiezingen mogelijk ander beleid gaat voeren als het gaat om het maken van de Wijken van Morgen. Leefbaarheid en Veiligheid staan immers hoog op de agenda waarmee een nieuwe minister van Wijken aan de slag zou moeten gaan. Natuurlijk is het belangrijk om vanuit de wijken zelf te starten, maar een gecoördineerde aandacht is wel nodig.**

De toekomst van wijken ontwikkel je in de eerste plaats met de bewoners zelf. De LSA (Landelijk Samenwerkingsverband Actieve bewoners ) heeft in het kader daarvan ophaalsessies bij bewoners gedaan. Zij stelden vooraf de vraag aan hen: "hoe zien jullie de Wijk van Morgen en hoe zien jullie je rol daarin?"

[Druk op link naar LSA](#)

### **Wat is het sentiment van de bewoners?**

De leefbaarheid staat onder druk en men maakt zich er zorgen over.

Er is veel irritatie over organisaties en overheid die hebben verzaakt in hun aanpak van het verbeteren van de leefbaarheid of er niet in slagen om het probleem echt aan te pakken.

Er is bij bewoners sprake van Aanpakmoeheid: veel nieuwe initiatieven en samenwerkingen met bewoners worden opgepakt met veel samenwerkende partijen, maar verzanden in het in lijn proberen te krijgen van de verschillende organisaties, het opzetten van strategische plannen, de middelen etc. De energie en de geestdrift van de bewoners die ingezet werden als startpunt van de ontwikkeling worden dan al heel snel vermorzelt door deze brij.

Je ziet dat de organisaties in de wijken het dan ook niet meer zien zitten.

Corporaties en welzijns-/zorginstellingen voelen zich buitenspel staan. Er ontstaat een apathische houding in de zin van "het ligt bij anderen, of Den Haag moet iets doen". Maar dat helpt niet. Want zij maken wel samen met de bewoners onderdeel van de wijk. Ze kunnen en mogen dus niet buitenspel staan. Ze moeten het dus echt vanuit een ander perspectief bekijken. Want "Jij gaat er over!!"

### **Waarom het proces starten bij de bewoners? En wat zouden hun rollen kunnen zijn?**

Overslaan van bewoners is nooit goed. Zij gaan erover, zij wonen in de wijk. Er zit heel veel kracht bij de bewoners. Vaak bestaat een eenzijdig beeld van de bewoner als de oudere, mondige witte man die kritisch is geworden, maar in feite is het een divers pluimage. Gebruik daarom nooit het woord "usual suspect".

### **Verskillende rollen bij bewoners:**

- Plannen makende bewoners zowel fysiek en sociaal,
- Agenderende bewoners die zaken op de agenda plaatsen,
- Faciliterende bewoners die participatie faciliteren,
- Monitorende bewoners die de stand van zaken in de wijk signaleren,
- Bewoners die het gemeenschapsleven aanjagen en organiseren,
- Bewoners die een broedplaats vormen van nieuwe ideeën en initiatieven.

Wat te doen met de generatiekloof tussen bewoners onderling? Pas je strategie daarop aan. Belangrijk is het om vragen te stellen. Meerdere vormen van communicatie en contact naast elkaar zijn nodig.

Veel bewonersinitiatieven stranden omdat ze uiteindelijk toch niet passen in het beleid van de overheid. De overheid moet vooraf goed nadenken over de plek die de bewonersinitiatieven krijgen in dat beleid. Maak duidelijk of en zo ja welke (speel)ruimte er is in het beleid. Geef bewoners een stem in de ontwikkeling en het ontwerp van de samenwerking: dat leidt tot meer eigenaarschap en draagvlak. Laat de bewoners mee knutselen aan de uitgangspunten en randvoorwaarden.

Duurzaamheid van de inzet van de bewoners hoeft niet altijd het uitgangspunt te zijn.

**Er zijn concluderend vier inzichten te geven:**

- Maak de toegang tot het stadhuis korter en toegankelijker; het is nu te ingewikkeld en te complex gemaakt.
- Zet de opgave (inhoud) voorop, niet de organisatie. Ga terug naar de oorsprong.
- Lange lijnen, korte slagen; kijk over 30 jaar en realiseer korte termijn resultaten die daarin passen.
- Het team is zo zwak als de zwakste speler, meestal zijn dat de bewoners. Dus help ze, ook al staat dat buiten je eigen organisatiebelang. Regel middelen en zeggenschap goed en duidelijk vooraf.
- Geef het weerloze waarde! Hiermee wordt bedoeld dat je de bewoners die vaak de zwakste partij zijn een positie geeft dat ze echt van waarde kunnen zijn voor de ontwikkeling van de wijk.

**Gemaakte constatering en bevindingen:**

- Geef bewoners een eigen budget,
- Maak kaders en verwachtingen vooraf duidelijk,
- Hanteer een open houding,
- Sluit aan bij de vraag en doe niet alles tegelijkertijd,
- Oprechte interesse tonen,
- Je ben als instituut werkzaam in de wijk en dus een onderdeel daarvan.
- Versterken, serieus nemen en verwachtingen vooraf managen met als onderlegger blijvende aandacht en coaching geven,
- Stimuleren van eigenaarschap,
- Accepteren dat het perspectief van je eigen organisatie minder wordt,
- Faciliteren van bewoners,
- Verwachtingen helder maken,
- Opgavengericht werken,
- Informatie geven aan bewoners en betrekken vanuit level playing field.

## 3.5 De samenwerking

Het zoeken naar samenwerking is een belangrijk zoekpunt in de leerlijn Wijk van Morgen.

Een belangrijke conclusie was dat alle partijen de noodzaak van samenwerking in de wijk onderschrijven: 'samenwerking is noodzakelijk, anders verzuipen we individueel'.

Het elkaars wereld en belangen kennen is daarvoor een belangrijke randvoorwaarde. Ook werd onderkend dat de samenwerking in de wijken geschaagd wordt door de vierhoek: Bewoners, Gemeenten, Zorg-/en welzijnsinstelling en Corporaties



Bij succesvolle samenwerking wordt vooral gedacht aan: Gelijkwaardigheid, Samen, Wederzijds, Opgavengericht. Het **opgavengericht** samenwerken is het belangrijkste uitgangspunt voor de samenwerking in de wijk.

Het CPS creativity model kan gehanteerd worden om de opgaven in beeld te brengen. Hiermee wordt eenduidig geframed wat de gezamenlijke opgave in de wijk is. Het iteratieve model kent de volgende stappen:

Probleemoriëntatie, Gegevens verzamelen, Probleemdefinitie, Ideeën genereren, Ideeën ontwikkelen en Actieplan maken.

[Druk op link naar uitleg CPS creativity model](#)

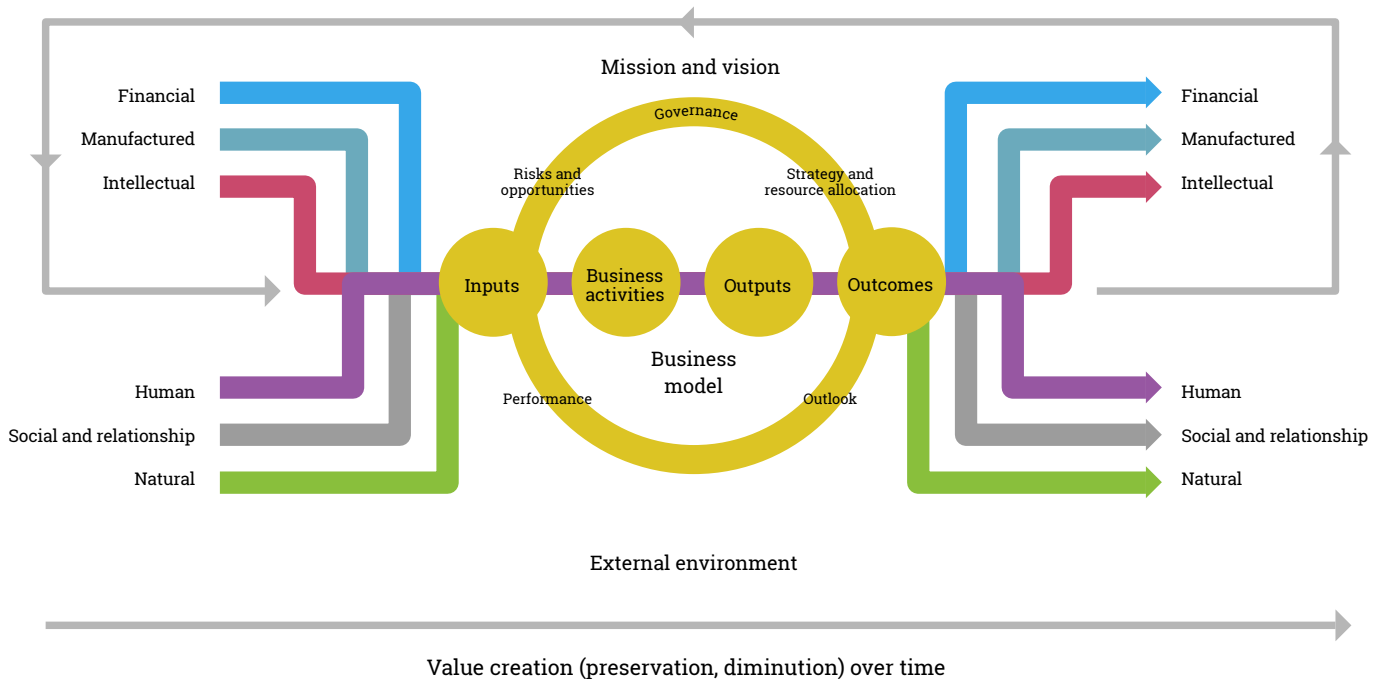
Bij de startsessies met de bewoners moeten de juiste vragen worden gesteld waardoor duidelijk wordt wat ieders rol is, welke belangen er spelen, wat ieders inbreng is, welke regels gehanteerd worden, welke ruimte er is voor beïnvloeding en tenslotte de onderlinge sfeer. Belangrijk zijn het afstemmen van aanleiding, intenties, verwachtingen en ambities. Er moet veel ruimte en aandacht zijn voor het onderling verhelderen van doelen, belangen, posities en voorwaarden. Het scheppen van vertrouwen dus. Neem tijd voor het maken van gezamenlijke procesafspraken zoals afstemtijd met de achterban. Initiatieven kunnen als burgerinitiatief bij de gemeente aangereikt worden.

Deze samenwerking kun je koppelen aan een businessmodel van Waarde Creatie. Daarmee maak je de samenwerking concreet.

**Wat zijn succesfactoren?**

De startsessies met de bewoners zijn cruciaal maar ook het collectiviteitsbewustzijn en het vertrouwen in elkaar. Het domein overstijgend kunnen denken en werken van de partners en het kunnen omgaan met het CPS waarde creatiemodel en het Business model van waarde-creatie. Ook het besluitvormingsproces aan de overlegtafels is essentieel en de formele vastlegging/bekrachtiging daarvan bij de instituties en organisaties.

**Toekomst = meervoudige waardecreatie**



Is een onafhankelijk procesbegeleider nodig?

De meerderheid van de deelnemers aan de Leerlijn vindt van wel (70 %). De taken van de onafhankelijke procesbegeleider liggen in het borgen van de juiste processtappen en organisatie alsook de juiste regie op het samenwerkingsproces. De procesbegeleider hoeft overigens niet continue aanwezig te zijn.

Dit kunnen zijn: convenanten, intentieovereenkomsten, prestatieafspraken, subsidiebeschikking, samenwerkingsovereenkomsten, contracten, herenakkoorden, etc.

Met name convenanten zijn in de Wijk van Morgen de best werkzame meerzijdige sturingsinstrumenten. Deze zijn eenvoudig op te stellen en hebben geen strikte juridische impact zoals bij een contract. Maar ze bieden meer houvast dan herenakkoorden.

Meestal worden de prestatieafspraken verwerkt in de convenanten.

Convenanten sluit je af in situaties waarin de actoren onderling afhankelijk zijn, er sprake is van geslotenheid en pluriformiteit van belangen.

Gemeenten gebruiken graag convenanten omdat ze procesafspraken vastleggen alsook de handhaving en controle daarop. Maar ook creëert een convenant draagvlak en gelijkheid tussen de partijen. En tenslotte worden afspraken gemaakt over de inspanningen van de verschillende partijen.

De minimale inhoud van een convenant bevat daarom; de betrokken partijen, de prestaties of resultaten die door de partijen geleverd worden, de financiële afspraken, de wijze van overleg, monitoring en resultaatmeting en tenslotte de procedures bij tussentijdse wijzigingen op opzegging van het convenant (arbitrageafspraken).

Waarderend onderzoeken is vooral in de beginfase bij het inventariseren van de wensen en behoeften een goede communicatiemethode. Maar heeft wel een zeker risico dat je alleen benoemd wat goed is en beter kan. Het is juist zaak om de uitdagingen op te zoeken.

Een discussie dat mensen alleen maar aan het klagen zijn moet je wel voorkomen.

### 3.6 Ondersteunende netwerken

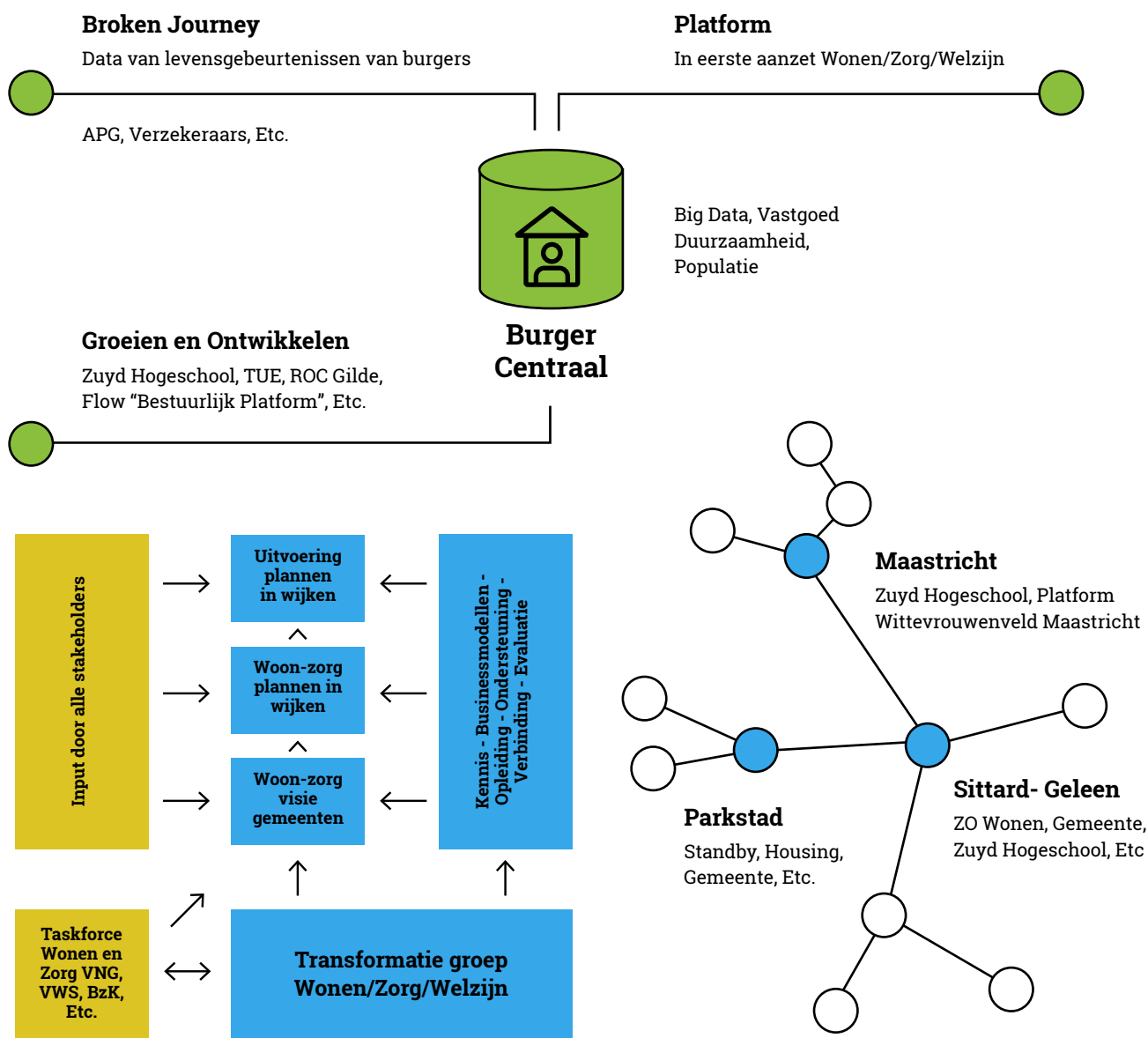
**Provincie Limburg:**

De provincie heeft een Limburgse Agenda Wonen. Daarbij wordt met name gekeken naar de kwetsbare ouderen en de verduurzaming en levensloopbestendige woningen. Een belangrijk vraagstuk is de ruimteverdeling en de controle daarop. De provincie zet ook in op meer differentiatie van woningen. Tenslotte is het onderwerp wonen en veiligheid een belangrijk item. De provincie wil vooral helpen bij concrete problemen, het verbinden van partijen en voordelen laten zien waar het elders ook gelukt is.

[Druk op link naar Provincie Limburg, agenda Wonen](#)

**Overzicht van de netwerken mbt Wonen en Zorg/Welzijn:**

### TaskForce Burger Centraal



### **Lessen en aanbevelingen naar aanleiding van het overzicht netwerken:**

Er zijn veel verschillende instanties bezig met het thema Wonen, Zorg en Welzijn. Belangrijk is deze in netwerken bij elkaar te brengen. Met name de ingestelde Transformatiegroep Limburg kan daarbij een verbindende rol vervullen.

Breng de kennisontwikkeling in de lokale initiatieven samen via de Transformatiegroep, zodat deze groep de verbindende schakel kan zijn naar het landelijk niveau (o.a. Taskforce Wonen en Zorg) en de provincie (o.a. Agenda Wonen, Sociale Agenda, NOVI ZL.)

### **Plan van Aanpak NOVI (Nationale OmgevingsVisie):**

De samenhang tussen allerlei thema's is belangrijk en Limburg onderscheidt zich van andere regio's in Nederland door zijn bijzondere ligging en problematiek. Acht regio's in Nederland zijn uitgekozen om nu een Plan van Aanpak in het kader van NOVI op te stellen. Zuid Limburg is er daar één van en dat bevestigt de aparte status van Zuid-Limburg. Een van de hoofd-thema's van het plan van aanpak is het thema Sterke en Gezonde Steden, waarin Wonen, Zorg, Leefbaarheid, Welzijn, Gezondheid en Veiligheid een belangrijke plaats hebben.

Het Plan van Aanpak legt een sterk accent op het gebiedsgericht denken.

Het brengt de onderliggende programma's die er al zijn in Zuid-Limburg bij elkaar.

Het plan is vooral actiegericht.

Het onderdeel Sterke en Gezonde Steden raakt aan de doelstellingen van de Wijk van Morgen.

Als eerste is het nodig om een foto (figuurlijk bedoeld; het gaat om een momentopname van alle feitelijke gegevens van een wijk zoals demografie, werkloosheid, welzijn, aantal hulpbehoevenden etc.) te maken van alle wijken zodat focus en prioriteit gelegd kan worden. Het gaat natuurlijk ook om de opgaven in dorpen en kernen.

Het leefbaarheidsmodel van Nol Reverda van NEIMED is wellicht goed bruikbaar om een foto te maken van de wijken in Zuid-Limburg. Men kan ook het model van RIGO gebruiken.

Het plan van aanpak moet nog met vele partijen gedeeld en gecommuniceerd worden waardoor ook een stuk bottom-up input verworven wordt. Dat gebeurt in een Plan van Aanpak 2.0.

De handicap van Limburg is de versnipperde aanpak van allerlei initiatieven. Het is zaak dat alles goed en samenhangend in beeld wordt gebracht als het gaat om het verzamelen van data.

In dat kader is het goed dat NOVI in verbinding komt met het Transformatieteam Limburg waar de verschillende sectoren bij elkaar komen.

Omgekeerd kunnen via NOVI verbindingen gelegd worden naar de ministeries en kunnen de regionale partijen daar weer van gebruik maken. Zoals bijvoorbeeld het aan de orde stellen van de problematiek van de gescheiden financieringsstromen.

[Druk op link naar NOVI](#)

## **Taskforce Wonen en Zorg**

[Druk op link voor Taskforce Wonen en Zorg](#)

De Taskforce is ingesteld in 2019 en streeft zoals ze zelf stelt naar de volgende doelen:

1. Zij willen dat eind 2020 in alle gemeenten een concrete analyse is gemaakt van de lokale opgaven op het gebied van wonen, zorg, welzijn en leefbaarheid voor ouderen en andere mensen met een ondersteunings- of zorgbehoefte, dat deze analyse wordt vertaald in ambities en keuzes en wordt vastgelegd in een woonzorgvisie.
2. Zij willen dat in 2021 in alle gemeenten prestatieafspraken worden gemaakt over wonen, zorg, welzijn en leefbaarheid, als basis om tot uitvoering te komen van concrete plannen.
3. Zij willen dat in de komende jaren in alle gemeenten projecten in uitvoering gebracht worden die inspelen op de opgaven op het gebied van wonen, zorg, welzijn en leefbaarheid.

## **Hogeschool Zuyd**

De Hogeschool Zuyd onderzoekt de samenwerkingsvormen in drie te ontwikkelen proeftuinen in Heerlen, Maastricht en Sittard-Geleen. Het gaat om het ontwikkelen van samenwerkingsvormen, het testen, het monitoren en het verbeteren. Stekademy, Hogeschool Zuyd en TU/e zullen deze proeftuinen ondersteunen middels een onafhankelijke regisseur en een supportteam. Deze ondersteuning wordt gefinancierd door een subsidie van RAAK Publiek en de bijdragen van de betrokken partijen zelf.

[Druk op Link naar Hogeschool Zuyd, Joop van Duren](#)



# 4.0 Aan de slag met concrete plannen



Lessen en aanbevelingen voor de Wijk van Morgen

---

## 4.1 Maastricht

**Gemeente Maastricht heeft met 8 zorgpartijen afspraken gemaakt die 80% van de zorg voor hun rekening te nemen. Er is een uitvoeringsagenda rondom 5 thema's rond wonen, zorg, leefbaarheid en veiligheid afgesproken en getekend.**

**Er is aangesloten bij de huidige overlegstructuur over de prestatieafspraken. Er zijn drie niveaus van overleg: bestuurlijk, ambtelijke coördinatiegroep en werkgroepen waar ondermeer bewoners aan deelnemen. Er is begonnen met een uitvoeringsagenda van een zevental projecten. De uitvoeringsagenda is als addendum toegevoegd aan de prestatieafspraken.**

### **Leerpunten en aanbevelingen:**

1. In de praktijk is het organiseren van effectieve samenwerking een lastig en complex proces en het vereist heel veel vasthoudendheid. Het is vooral ook mensenwerk en vereist verbinding. Ook de juiste wethouders en juiste ambtenaren van zowel het domein Wonen als het Sociaal Domein aan tafel zijn nodig. Zij beschikken over een helicopterview om de verbinding te kunnen leggen met de gespecialiseerde afdelingen binnen de gemeente. Het vereist moed, lef en leiderschap.
2. De interne scheiding van beleidsvelden binnen de gemeente, de breedte van de inkoop bij zorgaanbieders en het bestuurlijke krachtenveld maken het moeilijk om een overzicht te houden. Intern is bij de gemeente één persoon belast met de verbinding tussen Wonen en Zorg. Het gaat om het delen van de verantwoordelijkheden tussen de beide domeinen.
3. De gemeente is bezig met een Wonen en Zorgvisie. Eenmaal vastgesteld door de raad biedt dat een juiste houvast bij de uitvoering. Belangrijk is dat eerst begonnen is met een concrete uitvoeringsagenda om te leren van de nieuwe samenwerkingssetting.
4. Het probleem van de breedte van de inkoop bij zorgaanbieders zou anders worden als iedereen zich bewust wordt van het feit dat het concurreren binnen de zorg gezien de krapte op de arbeidsmarkt niet meer kan. Het beperken van het aantal zorgpartijen waar de gemeente mee in zee gaat is zeker een randvoorwaarde om effectiever afspraken te kunnen maken.
5. Het silo-denken en concurreren wordt op dit moment echter nog steeds gestimuleerd door de huidige wetgeving. De oplossing daarvan ligt toch in het overleg en de afspraken die je maakt in je gemeente en je buurt.
6. Het belangrijkste leerpunt van Maastricht is dat op alle niveaus verbindingen zijn gelegd tussen de vier partijen in de wijken: Bewoners, Gemeente, Zorg -en Welzijnsinstellingen en de corporaties.
7. Het maken van meerjarige afspraken is handig gebleken, omdat een jaarlijkse cyclus van nieuwe afspraken maken en deze evalueren heel veel tijd kost.
8. Het bleek dat de diverse partijen in Zuid-Limburg veel meer van elkaar kunnen leren als ze hun kennis, best practices en ervaringen uitwisselen.

## 4.2 Parkstad

**In Parkstad lopen op dit moment een groot aantal projecten waarbij Wonen/Zorg/Welzijn centraal staan. Genoemd kunnen worden: GMS wijken, Hogerop Heerlerbaan, Heerlen Noord en Rolduckerveld. Ook in de omgeving van de Saffierflat loop een project. Er is sprake van een start van fysieke samenwerking tussen medewerkers van de sociale teams en de van de medewerkers van woningcorporaties.**

In Parkstad is aandacht voor de ontwikkeling van de zogenaamde digitale wijk.

Bedoeld worden daarmee:

- Community (wijkplatform en leveren van producten en diensten). Hierbij ligt nu het accent om de verbinding te krijgen tussen de digitale platforms en fysieke netwerken en dienstverleners.
- Wijkdata voor beleid en uitvoering bijvoorbeeld: Arrangementenmonitor, Onze Regio In Beeld. Maak gebruik van bestaande data en ga niet opnieuw het wiel uitvinden door een nieuw systeem op te tuigen.
- Data delen van gegevens van patiënten en cliënten via het RSO.
- Het ontwikkelen van apps waardoor de zelfredzaamheid van bewoners wordt bevorderd en ondersteuning van mantelzorg en andere vormen van informele zorg. Denk aan: huisarts, apotheek, ggd app, ggz app, mantelzorg app. Etc.
- Internet of things/domotica: handige elektronische hulpmiddelen in huis.
- Impactmeting: meten van tevredenheid in de wijk naar aanleiding van de activiteiten van de welzijns- zorgorganisaties en woningcorporaties.

### **Aanbevelingen vanuit Parkstad:**

1. Coalities: prestatieafspraken maken per sub-regio tussen wonen, zorg en gemeentes en zorgdragen voor een goede monitor van de uitvoering. Regionaal delen van kernelementen van pilots en relevante overstijgende prestatieafspraken. Bijvoorbeeld via de Transformatiegroep Wonen en Zorg.
2. Zorgen voor toereikende zorg: Uitbouw van De Nieuwe GGZ (DNG), programma van eisen Bijstand Maatschappelijk Werk en Maatschappelijke Opvang en coördinatiepunten wonen en zorg in de wijken. Passende zorg aanbieden in samenwerking met alle partijen.
3. Regievoering op het spreidingsbeleid van ouderen en kwetsbaren in de wijken. Zorgen voor een integrale aanpak van gemengde wijken en de probleemgebieden als eerste aanpakken.
4. Ontwikkel de digitale wijk: verbinding en samenhang aanbrengen vanuit het perspectief van wijk/buurt. Uniformiteit en connectiviteit bevorderen is daarbij een belangrijke voorwaarde.
5. Zorg voor netwerken bij de partijen in de wijk zoals de Leerlijn Wijk van Morgen is geweest.

## 4.3 Sittard-Geleen

**Binnen de westelijke mijnstreek bestaat de verbinding tussen alle partijen al langer. Deze regio biedt opvolgende programma's die door alle partijen zijn geaccepteerd en vervolgens landen die in de prestatieafspraken. Niet iedereen hoeft dan de prestatieafspraken te tekenen.**

**Binnen de westelijke mijnstreek is er ook een goede verbinding tussen de mensen van Wonen en Zorg. In deze regio is het thema door de problematiek van de vergrijzing al langer urgent waardoor al langer wordt samengewerkt.**

Het voordeel van prestatieafspraken is dat ze een bindend en opvolgend karakter hebben, maar als je hetzelfde kunt bereiken via een ander model is dat prima.

Het model van werken in de westelijke mijnstreek heeft vooral nieuwbouwplannen en later omvormingsplannen opgeleverd en daarna de aandacht voor kwaliteitseisen en tenslotte het inzicht dat ontmoeting belangrijker is bij de uitwerking van plannen. De problematiek rondom de kwetsbaren is nog een zoektocht tussen alle partijen.

In dat kader is Housing opgericht om de toewijzing en begeleiding van kwetsbaren te regelen. Zorgpartijen en corporaties zijn vertegenwoordigd in Housing. Het blijkt een mooie en succesvolle samenwerking te zijn.

### **Casus Geleen Zuid**

In 2017 werd het ontwerp van "De wijk als (t)huis" van het team van H el ene Houben voor Sittard-Geleen winnaar van een landelijke ontwerpprijsvraag Who Cares voor nieuwe vormen van wonen met zorg en ondersteuning.

### **Aanbevelingen en lessen uit het ontwerpplan voor Geleen Zuid:**

1. Een leerpunt bij dit plan is dat de bewoners in eerste instantie nog te weinig betrokken waren bij de planvorming en ontwikkeling en dat er geen of weinig samenhang was tussen de diverse actoren in de wijk.
2. Het is van groot belang om het ontwerp van de woning niet los te zien van zijn omgeving. Zorg voor een geschikte en toegankelijke leefomgeving die veilig is, waar mensen kunnen bewegen en zich kunnen ontmoeten en waar ruimte is voor alternatieve vormen voor vervoer.
3. Bij langer thuis wonen zijn vier niveaus van zorg belangrijk: zelfredzaamheid en preventie, informele (buren)zorg, servicepakket en thuiszorg-verpleging.
4. Zorg voor uitnodigende wandelcircuits.
5. Grootste opgaven zijn: communicatie, participatie en samenwerking. De bewoners moeten centraal staan, communicatie en participatie moeten plaatsvinden vanuit de wijk. Het is zaak om de breed gedragen ambities in beeld te brengen. Er moet een samenwerkings-netwerk zijn gebaseerd op basis van doelen. Er is een integrale aanpak nodig met regie en coördinatie.

## **Casus gemeente Sittard-Geleen: Revitalisering Geleen-Zuid**

Er is in 2015 een gebiedsvisie voor Geleen-Zuid opgesteld en een wijkontwikkelingsplan dat in 2019 is geëvalueerd. Daar is uit gebleken dat de opgave vooral sociaal maatschappelijk is. Er is een ambitie opgesteld en dat moet door de partijen vertaald worden in sociaal maatschappelijke doelstellingen. Participatie en draagvlak bij de bewoners en partijen is het belangrijkste item. De wijk is relatief kwetsbaar, onveilig en dat concentreert zich in een aantal hoogbouwcomplexen in een beperkt gebied. De data van de totale wijk geven juist een redelijk gemiddeld beeld omdat de rest van de wijk redelijk welvarend is en de lage cijfers van het hoogbouwgebied drukken. Deze data vormen soms een complicerende factor.

De ambitie is de gezondheid en weerbaarheid vergroten bij de bewoners, meer jonge gezinnen aantrekken in de wijk, meer werk aanbieden, betere scholingsmogelijkheden, meer veiligheid en de verbetering van de kwaliteit en duurzaamheid van het woningbezit.

Hoe willen ze dat bereiken? Door integraal samen te werken tussen alle partijen, voldoende tijd te nemen, door de bewoners mee te nemen in het proces, bundeling van middelen, van mensen en resultaatgericht aanpakken.

Er wordt stevig en samenhangend geïnvesteerd in het sociale en fysieke programma.

Met betrekking tot de organisatie van de samenwerking: de ambities zelve zijn geen aanleiding tot discussie maar de uitvoering blijkt complex.

Er komt een Zuidkamer - een ontmoetingsplek in de wijk - die als een participatiekamer fungeert voor de wijk, waar bewoners en partijen informeel bij elkaar komen. Hier wordt het gesprek met elkaar gevoerd met de bewoners over de ontwikkelingen. Alles wordt in eerste aanleg daar besproken en vanuit de discussies worden de programma's vormgegeven. Verder is er een Programmakamer, dat meer de backoffice is van de wijk. Hier komen de partners vanuit de instellingen en instanties uit de wijk samen om sturing te geven aan de uitvoering van de programma's. De vraag is dan hoever je gaat met het programmabureau, hoe organiseer je dat? Qua mensen en budgetten. Onder het programmabureau hangen weer werkgroepen/projectgroepen die concreet aan de projecten werken.

De verantwoording vindt plaats aan de stuurgroep.

Het proces moet lerend, iteratief en organisch zijn.

[Druk op link naar Ambitiedocument getekend](#)

## Lessen en aanbevelingen

1. Het koppelen van de Zuidkamer en Programmakamer is overwogen maar er is niet voor gekozen omdat het gesprek in de Zuidkamer veel informeler is dan de Programmakamer. Het uitgangspunt/aandachtspunt moet wel zijn dat beide Kamers elkaar goed op de hoogte houden van de ontwikkelingen in de wijk.
2. Het is voor alle partijen een uitdaging om hun werkwijzen af te stemmen op zodanige wijze dat het effect heeft in de wijk.
3. De speelruimte van de Zuidkamer moet ruim genoeg zijn om de processen inderdaad bottom-up te kunnen laten verlopen. In het kader daarvan is een pand ingericht in het winkelgebied waar iedereen laagdrempelig kan binnenlopen. En verder de verplichting van de Programmahuis medewerkers dat zij bij alle activiteiten de bewoners betrekken en mee laten doen. Organiseer het toeval!



# 5.0 Het vervolg



Lessen en aanbevelingen voor de Wijk van Morgen

---

**Door de maatschappelijke ontwikkelingen staat de Wijkeraanpak hoog op de agenda van het Rijk en de formatie van een nieuw kabinet. Wij willen daarop inspelen en eraan bijdragen dat op bestuurlijk vlak in Limburg snel en adequaat wordt ingespeeld op de ontwikkelingen en het beleid dat door het Rijk gevoerd wordt. We gaan langs twee hoofdlijnen de versterking van de Wijkeraanpak organiseren:**

**De strategische bijeenkomst** (ca 3 per jaar) met als naamgeving bijvoorbeeld "De Wijkeraanpak 2030". De Wijkeraanpak kent een lange traditie die in de vorige eeuw al begon met de stadsvernieuwing. Het is een blijvende ontwikkelopgave, die steeds vraagt om herijking van doelen en instrumenten inclusief de uitvoering. Het is een meerdimensionale opgave, die vraagt om effectieve samenwerking over domeingrenzen heen.

Daarvoor willen wij de dialoog organiseren tussen strategische partners, die elkaar niet vanzelfsprekend tegen komen. De bijeenkomsten zijn nadrukkelijk gericht op het bestuurlijke niveau, dus voor bestuurders van corporaties, welzijn-/zorginstellingen en wethouders van gemeenten. Daarbij richten we ons op de volle breedte van de wijkeraanpak, dus niet beperkt tot Wonen en Zorg. Het gaat ook om bijvoorbeeld veiligheid, economie, werkgelegenheid en bewonersparticipatie. Er wordt op een informele, creatieve en oplossingsgerichte wijze in dialoogsessies gesproken op strategisch niveau. Thema's kunnen zijn: de versterking van de wijkeraanpak in Limburg (of een bepaalde regio), visieontwikkeling over de Wijk van Morgen bij alle partijen, nieuwe initiatieven, instrumenten en samenwerkingsvormen, het wegnemen van belemmeringen en openen van nieuwe vensters. Waar zinvol en mogelijk sluiten we aan op aanpalende trajecten zoals het programma Sterke en Gezonde Steden van NOVI-Zuid-Limburg.

**De operationele bijeenkomst** (ca 5 tot 6 per jaar) waarin de mensen bijeen komen die de verantwoording hebben over de uitvoering van de proeftuinen en het daaraan gekoppelde onderzoek van de Hogeschool Zuyd. De bijeenkomst zal derhalve naast bestuurders ook managers en beleidsfunctionarissen bevatten.

Naast deze twee platforms blijft de **Transformatiegroep** bestaan, die specifiek als Stuurgroep functioneert voor het onderzoek van Zuyd, faciliteert en ondersteunt naar de proeftuinen, de netwerk contacten onderhoudt met provincie, rijk, hogeschool en anderen. De Transformatiegroep zal ook de oprichting van andere operationele platforms in Limburg stimuleren.

# Colofon

## **Auteurs, tevens moderatoren, vormgevers Leerlijn Wijk van Morgen:**

- Frans Crijns, onafhankelijk adviseur Veranderkracht, tevens adviseur Stekademy
- Cor Snoeijs, bestuurder Stekademy
- Ben van Essen, adviseur Stekademy

## **Deelnemers aan de leerlijn Wijk van Morgen:**

### *Gemeenten*

- Ank Jacobs, Strategisch adviseur Sociaal Domein, gemeente Heerlen
- Robbert Dautzenberg, senior medewerker maatschappelijk ontwikkeling, gemeente Landgraaf
- Ruud Steijns, gemeente Kerkrade
- Marie-Therese Bindels, beleidsmedewerker Werk, Inkomen en Zorg, gemeente Kerkrade
- Feikje Smeets, gemeente Kerkrade
- Marike Arents, gemeente Maastricht
- Monique Kerbusch, Manager Sociaal Beleid en Ontwikkeling, gemeente Maastricht

### *Zorg- en welzijnsinstellingen*

- Monique Heffels, bestuurder RADAR (tevens initiatiefnemer van de Leerlijn)
- Paul Schefman, Voorzitter Raad van Bestuur Levanto
- Wim Pecasse, bestuurder Novizorg
- Erik Hoesbergen, Bestuurder Alcander en voorzitter Heerlen STAND-BY en JenS
- Jack Janssen, Voorzitter Raad van Bestuur Meander Groep
- Lily Evenhuis, Bestuurder SGL Zorg te Sittard
- Jan van de Venne, Directeur CMWW te Brunssum
- Erik Starmans, Raad van Bestuur Xonar
- Ric Schrijvers, Teamleider Koraal
- Roel Kramer, directeur bestuurder Koraal

### *Woningcorporaties*

- Alex Meij, directeur-bestuurder van Maasvallei Maastricht (tevens initiatiefnemer van de Leerlijn)
- Monique Luijten, manager van Publieke Waarde van Wonen Limburg
- Sandra Offermans, manager van Publieke Waarde van Wonen Limburg
- Marie-Therese Dubbeldam, bestuurder van Woonpunt
- Ruud van den Heuvel, manager Klant en Leefbaarheid, Woonpunt
- Jenny Sendscheid, beleidsmaker Woonpunt
- Gert Weenink, directeur-bestuurder van Servatius
- Janine Godderij, bestuurder van ZoWonen

**Sprekers/inleiders:**

- Hélène Houben, architect, Capelle aan de IJssel
- Ben van Essen, bestuurslid Nederland Zorgt voor Elkaar
- Frans Crijns en Cor Snoeijs van Stekademy
- Wim Hazeu, bestuurder van Wonen Limburg
- Erik Hoesbergen van Bestuurder Alcander en voorzitter Heerlen STAND-BY en JenS
- Jan-Peter Ruitenbergh, adj. Clustermanager Wonen en Leefomgeving van de Provincie Limburg
- Joop van Duren, lector Facility Management, Zuyd Hogeschool
- Hans Adriani, wethouder te Nieuwegein en voorzitter Taskforce Wonen en Zorg
- Ralph van der Straaten, Parkstad Limburg
- Merijn van Essen, Arcadis
- Bart Temme, kwartiermaker ZoWonen Geleen Zuid
- Thijs van Mierlo, directeur LSA
- Danielle Twardy-Duisters, senior onderzoeker circulaire economie, Hogeschool Zuyd
- Marc Schmidt, gemeente Maastricht
- Alex Meij, directeur-Bestuurder Maasvallei
- Anita Bastiaans, wethouder gemeente Maastricht
- Paul Schefman, voorzitter Raad van Bestuur Levanto

**Gasten:**

- Daphne Kagelmakers, gemeente Sittard-Geleen
- Leon Geilen, wethouder gemeente Sittard-Geleen
- Ronald Geurts, Gemeente Sittard-Geleen
- Arjan van den Oever, BMC namens TaskForce Wonen en Zorg

**Faciliators/ondersteuners:**

- Saskia van Langeveld, visueel verslaglegger
- Judith Manssen, Mpmc, digitale vormgeving masterclasses
- Dorothé Landmeter, office manager Stekademy
- Rob Engelke, opmaak

# Over Stekademy

Stekademy is al ruim tien jaar een kennisplatform met een open, kritische blik op de huidige en toekomstige ontwikkelingen in de woningcorporatiesector. Daarbij staan innovatie, het delen van kennis, organisatieontwikkeling, intervisie en netwerken voorop, naast het stimuleren van (regionale) samenwerkingsverbanden met zorgorganisaties en gemeenten, gekoppeld aan de landelijke agenda. Daartoe faciliteert zij haar leden bij initiatieven tot onder meer innovaties, thematische leerlijnen en masterclasses, onderzoeken, publicaties en symposia. Het resultaat wordt gedeeld met de sector en aanpalende sectoren per thema. [www.stekademy.nl](http://www.stekademy.nl)

