

# MAURICK

# OFFEN SIEF

2026

Heruitvinden van het woonzorglandschap

De nieuwe ouderen  
en de échte transformatie!



# HERUITVINDEN VAN HET WOONZORGLANDSCHAP

De nieuwe ouderen en de  
échte transformatie

Verpleeghuizen die kampen met leegstand. Een nieuwe generatie ouderen die vitaal, mondig en bovengemiddeld rijk is. De opmars van private woonzorginitiatieven. Grote investeerders die de markt betreden. Er is veel aan het verschuiven in het woonzorglandschap en de grenzen tussen traditionele en private aanbieders vervagen. Kortom: volop inhoud voor debat en gesprek tijdens het **Maurick Offensief**, de driedaagse studiereis in eigen land voor bestuurders uit zorg, wonen en welzijn.

Het Maurick Offensief is een initiatief van de Blommestein Groep en werd dit jaar gehouden van 4 tot en met 6 februari, in Vught en Eindhoven. Wake-up calls gaven inspiratie voor een nieuw woonzorglandschap en het pittige gesprek werd niet geschuwd.

Aanwezig waren bestuurders van woningcorporaties en vastgoedontwikkelaars, instellingen voor ouderenzorg, voor gehandicaptenzorg, private aanbieders van woonzorginitiatieven, het bedrijfsleven en bestuurders van gemeenten en provincies. Ze spelen allemaal een rol in de vormgeving van een nieuw woonzorglandschap.

## GABRIEL VAN DEN BRINK

emeritus hoogleraar Wijsbegeerte aan het  
Centrum Ethos van de Vrije Universiteit



# DE TUSSENTIJD

We leven in een tussentijd, waarin het oude is gestorven maar het nieuwe nog niet geboren kan worden. Met die notie opent Gabriel van den Brink, emeritus hoogleraar Wijsbegeerte aan het Centrum Ethos van de Vrije Universiteit, het Maurick Offensief. Hoe komen we uit deze tussentijd? Een bespiegeling op macro-, meso- en microniveau.

Het begrip ‘tussentijd’ komt van de 19e-eeuwse Italiaanse denker en politiek theoreticus Gramsci. Hij wist duidelijk de oude en de nieuwe orde te benoemen: kapitalisme tegenover socialisme. Dat onderscheid is nu minder scherp, zegt Van den Brink: “Denken in termen van links en rechts is volkomen inadequaar om de huidige tijd te duiden.” Om de huidige orde op macroniveau te begrijpen, introduceert hij twee assen:

- De economische as: met het particulier belang (liberalisme) tegenover het gemeenschappelijk belang (socialisme).
- De machtsas: top-down (autocratie) tegenover bottom-up (democratie).

Door deze assen te combineren ontstaan vier denkmodellen voor een orde:

1. Democratisch liberalisme: marktwerking gecombineerd met democratische inspraak. Dit was dominant in het Westen van 1950 tot circa 2000.
2. Autoritair socialisme: gemeenschapszin via staatsdwang, zoals bij het communisme en in het huidige China.
3. Autoritair liberalisme: radicale marktwerking in combinatie met dwang van bovenaf. Zichtbaar in de huidige VS en in vormen van new public management.
4. Coöperatie: samenwerking op vrijwillige basis, zoals gebeurde in de middeleeuwse gilden.



## DE COÖPERATIEVE VORM

“Van de vier geschetste modellen sluit het coöperatieve model het beste aan bij het Europese DNA. Het biedt ruimte voor ondernemerschap én gemeenschapszin. Het stelt de gemeenschap centraal, maar op basis van vrijwilligheid,” zegt Van den Brink. Het coöperatieve model is een vertrouwd model in de woonzorgsector. Hij plaatst echter een paar kanttekeningen bij de keuze van dit model op het niveau van de sector (meso), in het licht van de nieuwe generatie ouderen. “De babyboomgeneratie is eigenwijs, vermogend en vitaal. Maar ze hebben weinig kinderen. De overheid heeft mantelzorg lang als een soort oneindig reservoir beschouwd, maar dat is niet meer zo. Dit werpt vragen op. Stel dat we een coöperatieve samenleving krijgen, hoe moet dat dan georganiseerd worden? En wie organiseert het: de overheid, de zorginstellingen, de ouderen zelf?”

## TIENDUIZEND BOEKEN

Tot slot komt hij uit bij zichzelf, het microniveau. Van den Brink is 75, hij werkt nog steeds, net als zijn vrouw. Ze zijn gehecht aan het huis waar ze wonen en denken niet aan verhuizen, al was het maar omdat ze geen afstand kunnen doen van hun 10.000 boeken. “We zouden met onze toekomst bezig moeten zijn, maar zijn dat totaal niet. Dat is niet verstandig, maar toch is het zo.” Niet alleen de samenleving verkeert in een tussentijd, ook hijzelf bevindt zich tussen twee periodes in. Hij concludeert: “Ik denk dat we als samenleving moeten kiezen voor het coöperatieve model. De vraag is hoe we dat vormgeven en organiseren in de zorg voor de generatie babyboomers. Daarbij moet de babyboomgeneratie zelf keuzes maken. We weten niet precies wat er komen gaat maar we moeten er wel over praten.”





## WERELDEN VERBINDEN

Het idee van een coöperatie resoneert bij de aanwezigen. Guido Blom, directeur Fundis: “Wij maakten als Fundis recent de keuze om te kantelen naar een netwerk structuur met steeds meer coöperatieve onderdelen. Ouderen organiseren steeds meer samen, partijen in de systeemwereld ook. De vraag is hoe we beide werelden met elkaar verbinden.” Jorinde Klungers, directeur-bestuurder, Ludgerus: “Bewoners in ons complex in Deventer doen veel samen, op basis van vrijwilligheid. Als je dat breder wilt organiseren, dan moet je mensen een gevoel van eigenaarschap geven. Niet als systeempartij iets voor mensen organiseren, maar het zo regelen dat mensen iets voor elkaar gaan doen.”

## BASISSTELSEL BLIJFT NODIG

Het vrijwillige karakter van het coöperatieve model puzzelt de aanwezigen. Want hoe ga je om met freeridersgedrag? En kun je ervoor kiezen om ‘vrijwillig’ niet mee te doen? Bovendien zal er altijd een groep mensen zijn die niet in staat is om voor zichzelf de juiste zorg te regelen, hoe voorkom je dat zij tussen wal en schip vallen? “Maar een deel van de samenleving kan zelf woonzorgvoorzieningen organiseren. Voor een groot deel van onze huurders geldt dat niet. Hoe krijgen we deze groep in beweging, moeten we daar niet meer sturen?” vraagt Marjolein Cazemier, directeur Verhuur en Wonen, Ymere. “Een basisstelsel blijft nodig, een verzorgingsstaatachtige oplossing, zodat mensen die niet kunnen of willen ergens op kunnen terugvallen,” oppert Dirk Jan van der Zeep, voorzitter raad van bestuur Reinaerde.

## DIVERSITEIT

Margje Mahler, raad van bestuur Sensire: “Alle partijen in wonen en zorg zien dat de richting verandert, maar we weten niet waar we uitkomen. Dat is spannend, zeker in onze sector, waarin we bouwen en investeren voor de komende vijftig jaar. Toch moeten we verder kijken. We gaan naar veel meer diversiteit, met veel meer partijen dan alleen de traditionele woningcorporatie of ouderenzorginstelling.” Het kan verwarrend zijn om richting te kiezen als je niet weet waar je naartoe gaat, besluit Van den Brink. “Juist dan is het nodig om te denken. Om orde te scheppen, richting te zoeken, en prioriteiten te stellen. Met elkaar. Dat moet, want anders kom je nooit uit de chaos.”

*“We weten niet precies wat er komen gaat, maar we moeten er wel over praten.”*

### GABRIEL VAN DEN BRINK

emeritus hoogleraar Wijsbegeerte aan het Centrum Ethos van de Vrije Universiteit



# WAKE UP CALL & GROEPSDIALOOG

## De heruitvinding van het woonzorglandschap

Het woonzorglandschap verandert snel. De aanbieders van wonen en zorg zoeken antwoorden op uitdagingen die niemand op deze termijn had voorzien. Zoals leegstand in verpleegtehuizen. Tijdens de groepsdialoog verkennen de deelnemers verschillende perspectieven op wonen en zorg. Wat duidelijk wordt: één richting bestaat niet en dat is gezien de veelkleurigheid van de doelgroep maar goed ook.

Het beeld in Nederland wisselt sterk: op sommige plekken staan verpleeghuizen leeg, terwijl in andere regio's de wachtlijsten nog steeds groeien. Steeds meer private aanbieders betreden de markt. Ook de doelgroep wordt diverser, met de komst van een nieuwe generatie ouderen, de babyboomers die vitaler, mondiger en vaak ook rijker zijn dan de generatie voor hen. Hoe anticiperen de aanbieders in het woonzorgdomein hierop? Verschillende oplossingen worden besproken. Zoals Tante Toos. Guy Buck, bestuurder Aafje, vertelt over dit initiatief, waarin een verpleegkundige als ondernemer voor eigen financieel risico verantwoordelijk is voor een etage van 18 bewoners geclusterd in de sociale huur met VPT. "We hebben inmiddels drie van deze Tante Toosen, in samenwerking met Fundis. Het werkt bijzonder goed, we hebben een wachtlijst voor zowel medewerkers als

cliënten als ondernemers." Het concept wordt ook ingezet, met Tante Toos Thuis, waarin een ondernemer ervoor zorgt dat er 24/7 iemand in een flat aanwezig is, met cliënten die verspreid wonen in één flat met MPT. "We merken dat het ondernemerschap een heel andere dynamiek geeft, op een manier die heel prettig is voor zowel bewoners als verpleegkundigen."

### GEEN ZORG, MAAR WELZIJN

Waar het kan, verdwijnt zorg steeds meer naar de achtergrond, zo blijkt uit de voorbeelden die worden besproken. Habion gooide veertien jaar geleden het roer om, vertelt directeur Peter Boerenfijn: "We zegden in 2012 het contract met de zorgaanbieder op en dat was toen best spannend. We vroegen onze bewoners wat ze zelf willen en zijn gaan experimenteren.



Het resultaat is dat we nu gemeenschappen bouwen, met leveranciers van buiten zoals zorginstellingen, die aan de wensen van de bewoners moeten voldoen. Bewoners weten heel goed wat ze willen, ook de mensen met lage inkomens. Dat hoeven wij niet voor ze te bedenken, maar je moet het ze wel vragen.” John Olde Olthof, voorzitter raad van bestuur Pleyade, herkent dat: “Wij werken aan zorgzame buurten, met onder meer partners uit wonen en welzijn. In de praktijk zien we welzijnsvragen beantwoord worden met zorg. Doel in de zorgzame buurt is ook dat we bewoners die geen medische klachten hebben maar bijvoorbeeld eenzaam zijn, kunnen verwijzen naar plekken in de wijk waar ze elkaar kunnen ontmoeten. Ik vind dat we geen zorg moeten bieden als daar geen specifieke vraag naar is.”

### **‘IK WIL VAN MIJN VASTGOED AF’**

In een veranderend woonzorglandschap kijken aanbieders kritisch naar hun eigen rol, zo blijkt in de discussie. Margje Mahler: “Zolang zorgaanbieders eigen gebouwen hebben, blijven ze zorg leveren. Mijn slogan is ‘ik wil van mijn vastgoed af’. In onze nieuwe vastgoedvisie staat dat we al het vastgoed afstoten dat niet voor de allerkwetsbaarsten is.” Richtinggevend daarbij is het borgen van de toegankelijkheid van de zorg in de hele regio, wat vraagt om een zorgvuldige en gedoseerde aanpak, zegt ze: “We kijken per kern in ons gebied hoe we dit doen en met wie. Als je te snel verandert, dan springen andere aanbieders in dat gat en dan verandert er niks. Het juiste tempo bepalen, dat vind ik nog wel het meest spannende.” De besproken voorbeelden laten bestuurlijke lef

*“We merken dat het ondernemerschap een heel andere dynamiek geeft, op een manier die heel prettig is voor zowel bewoners als verpleegkundigen.”*

**GUY BUCK**

bestuurder Aafje



zien en daar is Liesbeth Grijsen, gedeputeerde Wonen in de provincie Overijssel, “heel blij” mee: “In mijn vorige baan als wethouder had ik Wmo in mijn portefeuille. We zijn toen in de stad op zoek gegaan naar plekken waar inwoners terecht kunnen voor ontmoeting. We wilden die breder toegankelijk maken. Het gaat niet om zorg, maar om het bouwen van gemeenschappen die het leven een beetje leuker maken.”

### **VANGNET**

Dat het woonzorglandschap diverser wordt is goed, maar laten we er wel voor waken dat er voor iedereen een plek blijft, zegt Jeroen Lambriks, bestuurder Amstelring: “Er komt inderdaad een nieuwe generatie ouderen die mondig is en meer heeft te besteden. Maar laten we de grote groep die niet zelfstandig oud kan worden, niet vergeten. Dat zijn nu ongeveer 130.000 mensen en we kunnen ons niet voorstellen hoe kwetsbaar die





*“In onze sector werken veel mensen, maar mijn organisatie is niet opgericht om werkgelegenheid te bieden. Zeker niet in deze markt, waarin mensen snel een nieuwe baan vinden.”*

### JOHN OLDE OLTJHOF

voorzitter raad van bestuur Pleyade



zijn.” Roger Ruijters, voorzitter raad van bestuur Envida, pleit voor vangnetvoorzieningen: “Nu mensen langer thuis wonen, gaat het thuis ook vaker mis. Dan zie je ouderen die met een gebroken pols in het ziekenhuis liggen, omdat ze nergens heen kunnen. Verpleeghuizen blijven nodig, voor een kleine groep, maar dat is wel de meest arbeidsintensieve plek in onze zorg, waar alle zelfredzaamheid is verdwenen. We hebben voorzieningen tussen thuis en verpleeghuis nodig. Ik denk dat we niet moeten kijken naar of-of, maar naar en-en.”

### ONVOORSPELBARE INSTROOM

Hoe kan het eigenlijk dat op sommige plekken verpleeghuizen leeg staan en de wachtlijsten zijn verdwenen, vraagt debatleider Martijn de Greve. Welke verkeerde inschattingen zijn er gemaakt? Het is een veelvoud van factoren, zo blijkt. Zoals het verdwijnen van ZZP-4, de groei in het gebruik van Volledig Pakket Thuis, de opmars van kleinschalige private voorzieningen, een mogelijke toename van ‘voltooid leven’, en de gevolgen van de coronacrisis, waardoor veel mensen stierven voordat ze in het verpleeghuis kwamen. Maar helemaal helder zijn de oorzaken van deze verandering niet, zegt onder andere Tim Widdershoven, manager Zorgbeleid, Innovatie & Communicatie van VGZ: “In onze 31 zorgregio’s zien we grote verschillen en we weten niet precies hoe dat kan. De cijfers van de instroom zijn op dit moment heel onvoorspelbaar.”

### NIET ÉÉN WAARHEID, MAAR MEERDERE AFSLAGEN

Mireille de Wee, voorzitter raad van bestuur, MijZo: “Ik zie veel toekomstvisies van systeempartijen, maar vind die vaak vanuit een tunnelvisie geschreven. Terwijl er zoveel andere gedachten en oplossingen zijn. Ik denk dat er niet één waarheid is, maar

dat meerdere afslagen mogelijk zijn.” Joeri van Kalleveen, voorzitter raad van bestuur Vilente: “Dat we die ene waarheid niet gaan vinden, geeft mij wel rust. Ik denk dat het belangrijk is dat we de generieke denkbeelden uit de verzorgingsstaat loslaten en veel meer gaan kijken naar oplossingen die passen bij de grote regionale en lokale diversiteit. En dan niet te lang praten over hoe we het anders willen, maar gaan doen en proberen en gáán.”



## NIEUWE KEUZES IN EEN VEELKLEURIG LANDSCHAP

“We zitten in een tussentijd, veel verandert en we weten niet waarheen we op weg zijn. Maar we moeten wel een richting kiezen,” zegt Mireille de Wee. Kunnen de traditionele aanbieders die omslag wel maken? “Er kleeft een imago aan ons, dat we heel moeilijk afschudden,” zegt ze. Daarom heeft Aafje het concept van Tante Toos buiten de organisatie gezet, zegt Guy Buck: “Dat is niet erg, want het draagt bij aan het brede aanbod dat we nodig hebben. Niet of-of, maar en-en.” Hoe kies je richting in een onzekere wereld? Misschien moeten we minder meten en proberen te voorspellen, en meer aansluiten bij de vraag van ouderen zelf, zegt Saskia van Opijnen, bestuurder Avoord. Mieke Damsma, directeur hospice Het Alteveer, haakt daarop aan: “Beslissen we eigenlijk niet over onszelf? Laten we eerlijk nadenken over de laatste fase van ons leven, hoe willen wij dan leven? Laat dat het vertrekpunt zijn bij het bepalen van de richting.”

## DE KREEFTENGANG NAAR HET VERLEDEN

Cees Tip, directeur-bestuurder Intermaris, merkt op dat de reactie van veel traditionele woonzorgaanbieders lijkt op een kreeftengang: als een kreeft zich bedreigd voelt, dan steekt hij zijn scharen in de lucht en rent hij heel hard achteruit. Gelukkig ziet hij die reactie niet bij de deelnemers aan het Maurick Offensief: “Julie rennen naar links en rechts en sommigen gaan frontaal in de aanval.” Hij noemt Habion en Woonzorg Nederland “wegbereiders in de woningcorporatiesector”, omdat zij inspelen op de nieuwe realiteit van veel woningcorporaties. Namelijk dat zij vooral een ouderenhuisvester worden. Daarbij is het zaak om nu vooral tempo te maken, zegt hij: “Houd op met praten over experimenten en analyseren, want alles is al bedacht. We

*“Bewoners weten heel goed wat ze willen. Dat hoeven wij niet voor ze te bedenken, maar je moet het ze wel vragen.”*

## PETER BOERENFIJN

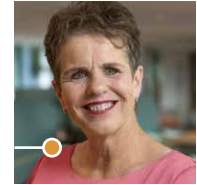
directeur Habion



*“Het gaat niet om zorg, maar om het bouwen van gemeenschappen die het leven een beetje leuker maken.”*

## LIESBETH GRIJSEN

gedeputeerde Wonen, provincie Overijssel



weten wat kan en wat werkt en bovendien is de opgave zo groot dat we gewoon moeten beginnen.” Zijn organisatie werkt onder meer samen met de lokale welzijnsorganisatie, die ervoor zorgt dat er weer levendigheid is in de complexen waar niets meer werd georganiseerd. Guido Blom reflecteert op de kreeftengang: “We rennen inderdaad niet achteruit, maar alle kanten op. En dat is goed, want ik denk dat we veel verschillende formules nodig hebben om de grote diversiteit in onze doelgroep te kunnen bedienen.”

## MEDEWERKERS MEEKRIJGEN – OF NIET

Hoe krijg je medewerkers mee in de veranderingen die nodig zijn? Dat is best een uitdaging. Margje Mahler: “Onze collega's zijn heel onzeker. Als wij als bestuurders uitstralen dat we het ook niet weten, dan blijven zij vasthouden aan het oude.” Ton Poos, raad van bestuur Philadelphia: “Het is lastig om in deze tijden zekerheid te geven, want we weten niet hoe de wereld er over vijf jaar uitziet. Je moet je comfort



zien te vinden in deze tijd. En uitstralen naar je medewerkers dat we het niet weten, maar dat we wel samen veranderen.” Verandering kan ook betekenen dat mensen hun baan verliezen. Maar het behouden van de werkgelegenheid mag geen reden zijn om niet te vernieuwen, zegt John Olde Olthof: “Maatschappelijke ouderzorgorganisaties zoals de mijne hebben maar 1 doel: ouderen ondersteunen. Continuïteit van die taak is het belangrijkste los van de vorm of met wie. De aandacht voor continuïteit van de organisatie en het behoud van werkgelegenheid vind ik dan ook niet het belangrijkste.”

## DE COMPLEXITEITSTHEORIE ALS INSPIRATIE VOOR SYSTEEMVERANDERING

“Ik zie veel beweging en vernieuwing in onze sector, waarbij er te weinig gebruik gemaakt wordt van wat er al is. Veel zorgorganisaties gaan aan de slag met ‘community building’. Waarom? Maak verbinding met een lokale welzijnsorganisatie en trek samen op. Welzijnsorganisaties hebben hier al veel ervaring hiermee. Zorgorganisaties denken vaak nog veel te veel vanuit zorg zonder dat ze zich hier voldoende bewust van zijn,” zegt Jorinde Klungers. John Olde Olthof is stellig: “Als je nog steeds de continuïteit van je organisatie in je toekomstvisie hebt staan, dan moet je dat snel veranderen. Als het anders en beter kan, ook door iets niet te doen, dan moeten we dat doen.” Dat vraagt veel van het systeem. Rens Brankaert, bijzonder hoogleraar UvT en Fontys, noemt in dit

kader de complexiteitstheorie: “Die houdt in dat een systeem niet wil veranderen. Elk onderdeel van een systeem wil op de eigen plek blijven. Als je daar als bestuurder tegenaan duwt, dan werkt het systeem je tegen.” Hoe kun je het systeem wel veranderen? Door het hele systeem in die verandering mee te nemen, zegt hij: “Niet alleen je medewerkers, maar ook je partners. Alleen vanuit je eigen organisatie gaat het niet lukken.”

*“We hebben voorzieningen tussen thuis en verpleeghuis nodig. Ik denk dat we niet moeten kijken naar of-of, maar naar en-en.”*

### ROGER RUIJTERS

.....  
voorzitter raad van bestuur Envida





## TERUG NAAR DE SAMENLEVING

Alle partijen in het woonzorglandschap zijn samen aan zet, om te veranderen in hun eigen organisatie en in het systeem, zo is een conclusie. Het kan zinvol zijn om daarbij naar het verleden te kijken, zegt Wouter van Twillert, directeur Zorg, Leger des Heils: “Ook wij zijn een grote organisatie, met tweeduizend bedden en achtduizend medewerkers. We willen geen zorg leveren als dat niet nodig is, maar doen dat wel. Terwijl ook onze deelnemers aangeven dat ze zelf veel kunnen. Het Leger des Heils komt, net als veel zorginstellingen, voort uit de samenleving maar is opgeschoven naar zorg. Ik zie een beginnende beweging om weer terug te gaan naar de samenleving.”



### COBY NOGAREDE

.....  
voorzitter raad van bestuur, De Zorgboog

“

## Gesproken column

“Wat zou er gebeuren als de doelen van GALA, IZA, HLO en AZWA gerealiseerd zijn? Als de cliënt zoveel mogelijk zelf doet, de mantelzorger helpt als dat nodig is, AI de juiste hulpmiddelen aanreikt en de levendige community van voorzorgcirkels en andere buurtinitiatieven in actie komt? Als Nederland zorgt voor elkaar, wat blijft er dan nog over voor de VVT-organisaties?”

“Ik ben van zo’n VVT-organisatie. Sinds 2019 zetten we in op passende zorg. De kern van onze aanpak is de huisarts, die we ondersteunen met een mobiel geriatrisch team. De specialist ouderengeneeskunde komt alleen bij complexe vraagstukken, en dan het liefst achter de voordeur. Een verpleeghuis is er

niet meer. Behandelingen worden ingestoken vanuit het idee dat ze een begin en een einde hebben. Positieve gezondheid is de leidende filosofie. We zijn met deze aanpak wel een paar specialisten ouderengeneeskunde kwijtgeraakt, maar we hebben nu geen moeite meer om ze te behouden. Sterker nog: ze willen na hun opleiding graag bij ons werken.”

“Onze aanpak werkt. De afgelopen jaren is het aantal crises in onze regio gedaald en dat scheelt veel ellende. We werken echter nog steeds in het oude model, waarin de eerstelijns verlieslatend is en wij betaald krijgen voor crisisopvang. Daarom vraag ik mij af: als we toch bezig zijn met de heruitvinding van het woonzorglandschap, wordt het dan ook tijd voor een herpositionering van behandelaren?”

”

# RONDE TAFEL GESPREKKEN

Naar nieuwe woonzorgconcepten en wederkerigheid in samenwerking

Deelnemers gaan in kleine groepjes in gesprek met experts en professionals uit diverse disciplines. Over (te) strenge eisen aan zorggeschikte woningen, de eigen verantwoordelijkheid van ouderen en het slimme kompas, waarmee dementerenden zelf de weg naar huis terugvinden.

Van drie tafels volgt hieronder een verslag.





## NAAR PASSENDE WOONZORG- VORMEN: NORMAAL LEVEN IN EEN NORMALE WIJK

Wat is er nodig om mensen zo lang mogelijk prettig te laten wonen, niet alleen ‘veilig’ achter de voordeur, maar ook in een wijk die eenzaamheid tegengaat? Die vraag stond centraal aan de tafel van Liesbeth Grijsen, Gedeputeerde Wonen, provincie Overijssel.

Grijsen schetst hoe de provincie met gemeenten afspraken maakt om de bouw voor ouderen prioriteit te geven. En bouwers aanspreekt op het bouwen van passende woningen. Aan tafel ontstaat discussie over wat een ‘zorggeschikte woning’ is. Voor de provincie is zo’n woning drempelloos en rolstoeltoegankelijk. Maar aan tafel klinkt de vraag of we hiermee niet te veel ontwerpen voor een relatief kleine groep. Systeemregels zitten hier in de weg. Arjan Bandel, lid raad van bestuur Thebe: “Veel eisen aan zorggeschikte woningen zijn ontstaan vanuit de behoefte om subsidie te kunnen verkrijgen voor de realisatie ervan. De meeste van die eisen zijn in de praktijk helemaal niet nodig om goede zorg te kunnen leveren in woningen. Met een beetje grote, vierkante badkamer zijn we er eigenlijk wel.” De systeemwereld botst wel vaker met de leefwereld van ouderen. Zo zijn er gemeenten die liever niet investeren in extra ouderenwoningen, uit angst voor grote uitgaven in de Wmo.

### BLIJVEN WONEN IN JE EIGEN WIJK

“Het belangrijkste is dat de woonomgeving flexibeler wordt, zodat mensen in hun eigen wijk kunnen vinden wat ze nodig hebben,” zegt John Olde Olthof. Veel mensen willen helemaal niet verhuizen, omdat ze gehecht zijn aan hun woning en een netwerk hebben in de wijk. “Misschien ligt de grootste opgave wel in het zorggeschikter maken van bestaande woningen,” zegt Ellen Hoogervorst, raad van bestuur Laurens. John Olde Olthof: “De omgeving, het netwerk dat mensen hebben in de wijk, is vaak belangrijker voor gezond oud worden dan de geschiktheid van de woning” Eenvoudige maatregelen blijken al het verschil te maken tussen of mensen thuis verpieteren of buiten komen. Zoals een paar goed geplaatste bankjes en een openbaar toilet in het winkelcentrum.

### DOORSTROMEN OF NIET

De overheid wil dat mensen doorstromen, zodat woningen beschikbaar komen voor gezinnen en starters. Aan tafel zijn de meningen verdeeld over of dit een verantwoordelijkheid is van de woonzorgsector. Wel worden oplossingen besproken die ertoe bijdragen dat ouderen willen verhuizen. Zoals een verhuis- en opruimservice. En het vergroten van het aanbod van appartementen in de buurt waar mensen al wonen. Feit blijft echter dat veel ouderen, zeker de groep met een afbetaald koophuis, een appartement te duur vinden en daarom in hun bestaande huis blijven wonen. Ouderen met lage inkomens zien vaak op tegen de kosten van een verhuizing. Daar kunnen de partijen in het woonzorgdomein weinig aan doen, zo wordt gesteld. Maar ze kunnen wel meer doen om ouderen te helpen nadenken over verhuizen naar een geschikte woning, en hen helpen bij bijvoorbeeld het opruimen van die volle zolder. Welzijn is daarvoor de aangewezen partner. Gwen Spies, directeur-bestuurder Welzijnswijk: “Wij zijn er voor de kwetsbare ouderen. Maar vaak zitten we niet aan tafel bij de partijen in het woonzorgdomein. Als we eerder betrokken worden, kunnen we meer betekenen.”

### OUDEREN HEBBEN OOK EEN ROL

Tot slot is er een verantwoordelijkheid voor de ouderen zelf. Het voorbeeld wordt genoemd van een brief aan inwoners van een plattelandsregio, waarin duidelijk werd gemaakt dat zware zorg in hun regio niet wordt geleverd. John Olde Olthof: “Ik vind dat we mensen meer moeten aanzetten om zelf afwegingen te maken. We nemen hen nu erg weinig mee in hoe de toekomst eruitziet, terwijl wij als zorgorganisaties echt niet alles kunnen oplossen. Ouderen hebben zelf ook een rol.”



## HET VASTGOED ALS UITGANGSPUNT

De aanpak van het Gastenhuis en andere private concepten verschilt van de traditionele aanbieders. Waar zitten ze elkaar in de weg en wat kunnen ze van elkaar leren? Die vraag staat centraal aan de tafel van Annemieke Bambach, initiatiefnemer en algemeen directeur van Het Gastenhuis.

Bambach heeft een achtergrond in de advieswereld. “Ik had veel opdrachten in de zorgsector en schrok vaak van wat ik daar zag.” Ze kreeg de kans om, in samenwerking met Amvest, vijftig kleinschalige woonzorgvoorzieningen te ontwikkelen. Inmiddels staan er 35 Gastenhuisen in Nederland. Elk complex bestaat uit 22 (of 2 x 22) onzelfstandige appartementen voor mensen met dementie. In een huis werken circa dertig medewerkers, in loondienst. Bambach vertelt dat de formule overal gelijk is, maar de sfeer verschilt per plek: “Amsterdam Noord is heel anders dan Goes of Emmen.” Bepalend voor de keuze van een vestiging is, naast uiteraard de aanwezigheid van de doelgroep, de kwaliteit van de woonomgeving, vertelt ze. Het Gastenhuis laat zien dat je een betaalbaar alternatief kan bieden, mensen wonen en werken graag bij ons.

### ZESTIENDUIZEND OUDEREN

Met welke uitdagingen heeft Het Gastenhuis te maken? Het is soms lastig opereren in een systeem waar private partijen niet aan tafel zitten, zegt ze. “Zestienduizend ouderen wonen inmiddels in kleinschalige woonvormen, maar in het coalitieakkoord en de stukken van VWS gaat het alleen over thuis en verpleeghuis.” Ingeborg Reitsma, bestuurder Bloezem, zegt dat private aanbieders maar beter kunnen uitgaan van hun eigen kracht: “Mensen zullen steeds meer zelf moeten betalen voor allerlei vormen van wonen en zorg. Daar zullen gradaties in zijn, van betaalbaar tot luxe. We krijgen meer diversiteit in woonzorgvormen, die recht doet aan de diversiteit die we zien in regio’s en doelgroepen.”

### HUISARTSEN

De samenwerking met de huisartsen rond een locatie is soms een knelpunt, vertelt Bambach: “Wij hebben niet op elke locatie een specialist ouderengeneeskunde, maar schakelen deze in als dat nodig is. Dat vinden huisartsen in eerste instantie soms ingewikkeld maar als de samenwerking een tijdje loopt zien ze dat wij onze deskundigheid goed hebben georganiseerd en de inzet van een SO relatief weinig voorkomt. Wij houden bij hoe

vaak we een behandelaar inzetten en tonen daarmee aan dat we deze specialisten niet op elke locatie nodig hebben.” Eigenlijk loopt de samenwerking met huisartsen op alle locaties naar tevredenheid.

Jacques Amkreutz, directeur Zorg en Dienstverlening, Land van Horne: “Wij zijn een traditionele zorgaanbieder en één locatie heeft geen eigen vakgroep. Dat werkt goed. We zien dat in de andere huizen veel meer wordt gemedicaliseerd.”

### CONCURRENEN OF SAMENWERKEN OP PERSENEEL

Jacques Amkreutz noemt een spanningsveld: “In de gemeente waar ik zelf woon, is een locatie voor vermogende ouderen. Daar gaan mensen graag werken, waardoor een andere voorziening nu personele problemen heeft.” Ingeborg Reitsma reageert: “De sector is gebaat bij een partnermodel in plaats van concurrentie. In kleinschalige huizen zoals de onze kunnen we heel makkelijk mensen opleiden. We nemen steeds meer mensen van buiten de sector aan. Die mensen kunnen later doorstromen naar VVT-instellingen. Ook zouden we meer samen kunnen organiseren, zoals nachtdiensten en gespecialiseerde zorg.” Haar pleidooi resoneert bij Marty van Dam, directeur-bestuurder Woonkwartier: “Een dergelijke aanpak vraagt echter wel om een bepaald type bestuurder, die samenwerking als uitgangspunt neemt.”

### KLEIN EN SIMPEL

Jacques Amkreutz: “Ik zou graag vanuit de bedoeling willen werken, in plaats vanuit onze eigen continuïteit. Maar dat is lastig in onze grote organisaties. Het systeem is geïnstitutionaliseerd, we hebben last van bureaucratie en stroperige subsidieregels.” Wat kunnen traditionele VVT-organisaties overnemen van de aanpak van private aanbieders? Een goede organisatie neerzetten die efficiënt werkt, zegt Annemieke Bambach: “Houd het zo klein en simpel mogelijk. En begin vanuit je vastgoed en natuurlijk een sterke visie op zorg. Als de huisvesting op orde is, dan loopt het op alle vlakken beter. Mensen werken er liever en bewoners zijn tevredener.”



## VAN INNOVATIE NAAR OPSCHALING

Het vergt stuurmanskunst van bestuurders om ruimte te geven aan innovatie en succesvolle innovaties op te schalen, zo blijkt aan de tafel van Rens Brankaert, bijzonder hoogleraar aan Tilburg University en lector bij Fontys

Er ligt een kompas op de tafel bij het gesprek over innoveren in de zorg. Op de wijzerplaat wijst een rode pijl altijd naar huis: het eenvoudig uitzienende kastje is een GPS-tracker. Brankaert ontwikkelde het voor zijn dementerende opa, die met het kompas weer naar buiten durfde. Deze uitvinding was mede de reden voor zijn aanstelling aan de universiteit, vertelt hij: “Mijn vakgroep heeft een onderzoeksteam van twintig promovendi en samen werken we aan dit soort toepassingen.” Hun centrale vraag: waarom landt technologische innovatie vaak lastig in de zorgpraktijk? Een hypothese is dat zorgprofessionals zoeken naar zekerheid, terwijl innoveren vraagt om experimenteren.

### FRÖBELRUIMTE

Bestuurders hebben een rol om innovatie binnen de zorg ruimte te geven, stelt een aantal deelnemers aan deze tafel.

Sigrid van der Heide, raad van bestuur Vecht en IJssel: “Ik geef mensen fröbelruimte, want als zij enthousiast worden dan nemen ze het hele team mee. Ik vind het belangrijk om die beweging te krijgen.” Rens Brankaert: “Uit onderzoek naar gedragsverandering in organisaties, blijkt inderdaad dat het vaak afhangt van een enthousiast individu. Zijn of haar enthousiasme neemt het hele team mee.” Het DNA van de organisatie en de bestuurder bepaalt ook of innovaties makkelijk worden omarmd, zegt Guido Blom. Angelique Schuitemaker, directeur met zorgaccent Eveen, herkent dat: “Als bestuurder moet je goed kijken naar wat je organisatie aan kan en ook naar de welke fase waarin je zelf zit. Want dat bepaalt hoe je de besturing vormgeeft. Zo kozen we in een instelling voor ouderenzorg waar ik werkte voor sociale innovatie waarbij technologie volgt, omdat dat past bij de organisatie.”





# LESSEN UIT MOOIMAASVALLEI

## Actualiteitenlezing

Een gezonde leefomgeving, gezonde inwoners en slimme samenwerking, daar zet het 'gezondheidsnetwerk' in MooiMaasvallei zich voor in. Joost Hendriks, wethouder gemeente Land van Cuijk, vertelt hoe IZA-gelden worden ingezet om de bestaande samenwerking een impuls te geven. En wat ervoor nodig is om deze transformatie duurzaam te organiseren.

In MooiMaasvallei, het gebied rond het Maasziekenhuis en drie gemeenten, werken onderwijs, ondernemers, zorg- en welzijnsorganisaties al jaren samen als één regio. Hun doel is een regio met gezonde inwoners, met zorg en ondersteuning zoveel mogelijk thuis en in de wijk. Het gezondheidsnetwerk was een van de eerste regio's die een transformatieplan onder het Integraal Zorgakkoord (IZA) goedgekeurd kreeg: 64 miljoen euro, voor een regio met 130.000 inwoners.

### BEPALEND MOMENT

Het plan draaide bewust om de leefwereld van inwoners, vertelt de wethouder. "Ons plan gaat over het totaal, want zo leven mensen." In de uitwerking botste die ambitie echter op bestaande wet- en regelgeving. Want sociale en welzijnsinterventies kunnen niet bekostigd worden binnen de Zorgverzekeringswet (Zvw). Hendriks: "De weeffout wat mij betreft is dat IZA een transformatie beoogt die wordt gepropt in de mal van de Zvw. Dat kan niet, want echte transformatie bereik je niet via bestaande systemen, al helemaal niet systemen die zijn ingericht op inkoop." Hij noemt het "een mooi moment" dat de samenwerkende partijen in de regio voet bij stuk hielden: "Organisaties hadden kunnen zeggen: oké, dan doen we het zo. Maar alle partijen zeiden: nee, we doen dit alleen in compleetheid. Anders dienen we onze aanvraag niet in. Dit was heel moedig en een bepalend moment voor het vertrouwen in het netwerk."

### FINANCIER EN PARTICIPANT

De gemeentelijke rol in de samenwerking is tweeledig: gemeenten financieren onder meer ggz en welzijn, en zitten als

gelijkwaardige partner aan tafel. "De verzekeraar (en zorgkantoor) en de gemeente zijn de twee financiers in dit netwerk. Zo voel ik mij overigens nooit, ik voel mij altijd participant in het netwerk," zegt de wethouder. Ook al kent het plan vele KPI's, de partijen geven de professionals zoveel mogelijk ruimte om domeinoverstijgend te werken. "Natuurlijk controleren we de uitgaven en meten we de uitkomsten. Maar we kiezen bestuurlijk voor een ondersteunende stijl. We noemen ons bestuurlijk overleg geen stuurgroep, maar een steungroep. We proberen de uitvoering te steunen, de hand in de rug te zijn."

### REGIOBUDGET

Nu komt de volgende, lastigste fase in beeld. Want wat gebeurt er als de 64 miljoen op is? De regio werkt aan duurzame bekostiging en een dienende governance, zonder de beweging van de werkvloer te hinderen. "We bekostigen nu 22 domeinoverstijgende interventies waar onze organisaties overlappen. Dat doen we nu uit IZA-middelen, maar we willen deze interventies blijven financieren," aldus de wethouder. "De huidige contracten passen hier echter niet bij. We willen een regiobudget voor die gezamenlijke regionale gezondheidsinterventies. Dat is ingewikkeld en verzet zich tegen alle systemen die er nu zijn. Maar het moet, het is de enige manier." Er wordt gewerkt aan een model voor duurzame bekostiging en governance, volgens de theorie van the Commons, vertelt hij. "Voor de verkiezingen wil ik een principeakkoord van alle partijen dat we deze bekostiging en governance gaan onderzoeken en uitwerken."



## EEN ANDER TIJDPERK

“Ik vind het heel erg leuk om hiermee bezig te zijn, want het is een heel ander perspectief voor een wethouder. In het sociaal domein gaat het vaak over inkoopachtige vraagstukken, nu praten we over de muren van de systemen heen over de toekomst van het woonzorgwelzijnslandschap in onze regio,” zegt Hendriks. Deze beweging in MooiMaasvallei is mogelijk omdat er al een brede samenwerking was. Door IZA is dat in een stroomversnelling gekomen. “Als het lukt om een passende entiteit te maken, en iets van regiofinanciering, dan ontstaat een nieuwe realiteit. Niemand kan voorspellen hoe dat er precies uit zal zien.” Hij besluit: “We zijn echt op weg naar een ander tijdperk, dat voel je aan alles. Hieraan meedoen gaat over die verandering. Dat we iets bouwen dat beter gaat werken dan we nu aan het doen zijn. De oude modellen en instituties voldoen niet meer. Ik zie het als mijn taak is om dit soort vernieuwing aan te jagen.”

*“We zijn echt op weg naar een ander tijdperk, dat voel je aan alles.”*

# AND NOW SOMETHING COMPLETELY DIFFERENT

## HET DAF MUSEUM

Het is een vast onderdeel van het Maurick Offensief: een inspirerend bezoek aan een bedrijf of instelling in de regio. Deze editie is dat een bezoek aan het DAF Museum. Een bijzonder museum op de plek waar DAF ooit begon, gerund door tweehonderd vrijwilligers.



Het museum huist in een oude bierbrouwerij. In 1928 startte Hub van Doorne er een kleine constructiewerkplaats, samen met zijn broer Wim. Het was het begin van DAF (Van Doorne's Automobielen Fabriek). De eigenaar van de brouwerij zag het talent in Hub van Doorne en moedigde de jonge man aan voor zichzelf te beginnen. Hij verstrekte hem een lening en bood de ruimte van de oude paardenstal aan, die niet meer nodig was omdat de fusten inmiddels met vrachtwagens werden bezorgd.



DAF groeide uit tot een producent van aanhangwagens en opleggers. Na de oorlog kwam daar de productie van vrachtwagens bij. In 1958 startte DAF ook met de productie van personenauto's. Later ging de personenautodivisie verder onder Volvo. Vrachtwagens maakt DAF nog steeds, als onderdeel van het Amerikaanse PACCAR.

Hub ontwikkelde talloze uitvindingen, zoals de Variomatic, die de personenwagens beroemd maakten. In het museum zijn al deze uitvindingen en de vele modellen personenwagens, vrachtwagens, opleggers en militaire voertuigen te zien.



**TIM WIDDERSHOVEN**

.....  
manager Zorgbeleid, Innovatie & Communicatie, VGZ



## Gesproken column

“Een euro is een euro, toch? Niet in de zorg, daar is de ene euro de andere niet. De euro die een zorgprofessional verdient waarderen we anders dan de euro die aan het einde van het jaar overblijft bij een zorginstelling. We praten in de zorg veel over geld. Maar zelden over wat voor geld we eigenlijk bedoelen. Want geld is niet neutraal. Niet in hoe het wordt opgehaald. Niet in hoe het wordt uitgegeven. En zeker niet in hoe wij erop reageren.”

“Binnen de wereld van de zorgverzekeraars hebben we een bijzondere vorm van geld. De zorgpremie. Misschien wel het meest zichtbare geld in ons zorgstelsel. Dat elk jaar, bij het bekendmaken van de premies, onder spanning staat. Maar er is ook ander zorggeld. Geld dat via inkomstenbelasting, werkgeversbijdragen en algemene middelen loopt. Dat is het onzichtbare geld en het is veel. 155 miljard euro. Is dat te veel? Omdat we het niet zien, beoordelen we het anders. Dat heeft grote gevolgen.”

“Want precies daar gaat het mis met verandering. De beste plannen sneuvelen niet omdat ze dom zijn, maar omdat het geld op de verkeerde plek landt. Kosten zijn zichtbaar in de premie, opbrengsten zijn onzichtbaar in maatschappelijk rendement. Daardoor stranden goede plannen en blijven innovaties op de plank liggen. Daardoor investeren we te weinig in preventie. Ondertussen vragen we ons af waarom de zorg zo moeilijk te veranderen is. Misschien is het antwoord eenvoudiger dan we denken. Het probleem is niet dat we geen goede ideeën hebben. Het probleem is dat we zichtbaar geld en onzichtbaar geld niet samen laten werken. De echte uitdaging is dat we ze eindelijk als één geheel gaan behandelen. Pas dan krijgt de zorg ruimte om te doen wat we allemaal zeggen te willen: betaalbaar blijven, menselijk blijven en toekomstbestendig worden.”





## DE MYTHES VAN DE ARBEIDSMARKT

Paul de Beer, emeritus hoogleraar Arbeidsverhoudingen aan de UvA, prikt een aantal hardnekkige mythes over de arbeidsmarkt door. Het personeelstekort in de zorg? Dat komt niet door de vergrijzing. Een wispelturige jonge generatie die heel vaak van baan wisselt? Niks nieuws onder de zon, dat deden voorgaande generaties ook.

Je kunt je afvragen of we op een keerpunt staan naar een heel andere arbeidsmarkt, zegt De Beer. Hij bespreekt drie trends die de arbeidsmarkt beïnvloeden: de vergrijzing, Gen-Z als nieuwe generatie op de werkvloer en AI. Veel aannames over de arbeidsmarkt kloppen niet en hinderen ons zelfs om oplossingen voor de echte problemen te vinden, stelt hij: “Trends als vergrijzing en AI worden vaak gebracht alsof het natuurkrachten zijn, die ons overkomen en waar we niks aan kunnen doen. Dat is niet waar. De arbeidsmarkt is mensenwerk. Hoe we arbeid organiseren en hoe we technologie inzetten, bepalen we zelf.”

### NIET VERGRIJZING, MAAR HOGE UITSTROOM OORZAAK VAN KRAPTE

De Beer begint met de vergrijzing, vaak genoemd als oorzaak voor personeelstekorten. “De cijfers over de arbeidsmarkt geven een ander beeld.” De krapte van de afgelopen jaren heeft volgens hem niks te maken met de vergrijzing, maar veel meer met een golf van baanwisselaars, vooral vanaf 2013 en extra sterk na corona. Vacatures worden meestal niet gevuld door werklozen, maar door mensen die al werken. Dat betekent dat bij een baanwissel tijdelijk twee vacatures, gemiddeld drie maanden lang, openstaan. “Het aantal vacatures en het aantal werklozen nadert elkaar nu weer, de krapte lijkt over zijn hoogtepunt heen.” De vergrijzing is ook niet de belangrijkste oorzaak van personeelskrapte in de zorg, zegt hij: “Het probleem in de zorg is de grote uitstroom van dertigers. De meest effectieve manier om personeelstekorten in de zorg te voorkomen is mensen vasthouden.”

### DRIE MILJOEN

Het betoog van De Beer raakt een snaar bij de aanwezigen, het wordt steeds rumoeriger in de zaal. Er zijn veel vragen. Zoals hoe hij kijkt naar het voorspelde tekort van drie miljoen mensen in de zorg. “Je kunt helemaal niet voorspellen hoeveel extra mensen straks nodig zijn,” zegt De Beer. Ten eerste werken mensen langer door, zeker nu de AOW-leeftijd wordt verhoogd. “Dat effect is nog niet meegenomen in prognoses, maar het heeft zeker een dempend effect op het personeelstekort. Misschien wel zodanig dat er helemaal geen tekort meer is, want de beroepsbevolking blijft groeien.” Ten tweede zegt hij dat dit soort voorspellingen er vaak naast zitten, al was het maar omdat je nu nog helemaal niet weet in welke sector mensen straks gaan werken.

### ONGEFUNDEERDE AANNAMES OVER GEN-Z

Als tweede trend behandelt De Beer Gen-Z, de nieuwe generatie op de werkvloer. Hij fileert de beelden die over die generatie bestaan. “De meeste zijn gebaseerd op een klein aantal interviews en zijn dus niet onderbouwd.” In zijn eigen onderzoek, een waardenmonitor met vijfduizend respondenten die nu zes jaar loopt, ziet De Beer vooral dat Gen-Z alle factoren in hun werk heel belangrijk vinden: betaald werk, vrije tijd, loon, werkzekerheid en maatschappelijke relevantie. En dat deze generatie veel zou jobhoppen plaatst hij in perspectief: “Dat geldt voor elke jonge generatie, de voorgaande generaties deden hetzelfde,” zegt hij. “Kennelijk kiezen de meeste mensen rond hun 35e voor de baan waar



ze vervolgens tot hun pensioen blijven. Er zijn nu zelfs meer mensen die 25 jaar of langer bij dezelfde werkgever werken dan hiervoor, mede door de hogere AOW-leeftijd.”

### EEN TE OPTIMISTISCH BEELD OVER AI

Gaat AI ons werk overnemen? Daarover is De Beer heel terughoudend. “Eén ding weet ik zeker: we hebben historisch gezien altijd een veel te optimistisch beeld van wat technologie ons gaat brengen.” Zo leidde de computerrevolutie niet tot de voorspelde productiviteitsstijging, want sinds de jaren tachtig is onze arbeidsproductiviteit alleen maar minder hard gestegen: de decennia voor de automatisering steeg deze met bijna 4% per jaar, in de jaren tachtig zakte dit naar 1,7% en nu zitten we op een groei van 0,2%. De welvaart nam weliswaar toe, maar vooral omdat we meer gingen werken. “Misschien wordt AI de uitzondering en zal het ons productiever maken. Maar het kan ook meer ballast creëren waardoor we juist minder productief worden.”

### GEEN PERSONEELSTEKORT, MAAR EEN VERDELINGSPROBLEEM

Uit het betoog van De Beer blijkt dat aannames over de arbeidsmarkt vaak niet overeenkomen met de werkelijkheid. We moeten beter naar de cijfers kijken, zegt hij. Dan wordt ook duidelijk dat er mogelijk oplossingen liggen in onverwachte hoek. Hij toont een grafiek van de sectoren waarin de Nederlandse beroepsbevolking werkt: 42% voor het bedrijfsleven dat vooral voor Nederland produceert, 25% in publieke voorzieningen en 31% voor bedrijven die exporteren. Export is belangrijk voor onze welvaart, maar we produceren

*“De arbeidsmarkt is mensenwerk. Hoe we arbeid organiseren en hoe we technologie inzetten, bepalen we zelf.”*

nu meer voor het buitenland dan we vanuit het buitenland naar ons toehalen. De cijfers laten dus zien dat er niet per se sprake is van een personeelstekort, maar van een verkeerde verdeling van arbeidskrachten. De belangrijkste vraag is dan ook: hoe zorgen we ervoor dat we de mensen die we hebben, inzetten voor de activiteiten die we echt belangrijk vinden?”

### EEN STEEDS DIVERSERE ARBEIDSMARKT

De arbeidsmarkt is de afgelopen decennia sterk veranderd, zegt De Beer. Vooral de diversiteit is toegenomen: meer vrouwen zijn gaan werken, veel werk gebeurt in deeltijd, er zijn meer flexibele banen en het aantal zelfstandigen is gegroeid, nadat het daarvoor overigens was afgenomen. Het overheidsbeleid en het beleid van organisaties is echter vaak nog steeds gebaseerd op het oude model van de (vaak mannelijke) kostwinner in een vaste voltijd baan. Pas dat beleid aan, zegt hij: “Als je hogere functies alleen als voltijd baan aanbiedt, mis je de helft van de arbeidsmarkt!” Zijn opdracht aan de deelnemers is om minder te varen op voorspellingen en aannames, en meer zelf richting te kiezen. “De toekomst maken we zelf. Daarvoor moeten we eerst bepalen welke arbeidsmarkt we willen.”

## ANTON VAN MANSUM

bestuurder Emeis Nederland



# WAKE UP CALL

## Van ideeënstrijd naar paradigmashift

In de discussie over publieke versus private ouderenzorg schemert vaak een onderstroom van morele superioriteit en dat is jammer, zegt Anton van Mansum, bestuurder Emeis Nederland. Want onder deze discussie ligt een aantal interessante paradigma's die een andere blik bieden op de ouderenzorg. Vanuit het perspectief van de aanbieder, de markt, de klantvraag en de financieringsmarkt.

Om meteen maar een misverstand uit de wereld te helpen zegt Anton van Mansum dat achter Emeis geen private equity staat, maar een beurstgenoteerd bedrijf, met als grootaandeelhouders de Franse staatsbank en pensioenfondsen. Dit soort constructies zie je vaker in de private markt, met partijen als Amvest die mede namens pensioenfondsen investeren, vertelt hij. Emeis zit met formules als Dagelijks Leven en Bloezem vooral in het lagere (AOW niveau) en middensegment van de ouderenzorg, met daarnaast een kleiner hoog segment. Het merendeel van de bewoners heeft ZZP-5 en dementie, en betaalt een eigen bijdrage voor wonen en services. Er zijn nu 150 locaties verspreid over Nederland en dat aantal groeit, zegt hij. Dat is opvallend, want de traditionele VVT-sector heeft op veel plekken te maken met krimp.

### VASTGOED ALS VERDIENMODEL

Er zijn grote verschillen in aanpak tussen publieke en private aanbieders, zoveel wordt duidelijk uit het verhaal van Anton van Mansum. Zo ziet de traditionele zorg vastgoed vaak meer als complexiteit, en daarmee meer als last dan lust, een noodzakelijk kwaad, terwijl private aanbieders vastgoed zien als een strategisch onderdeel van hun bedrijfsvoering. "Vastgoed is voor ons het vertrekpunt. We hebben eigen vastgoed- en ontwikkelcapaciteit in huis en we werken met sterk gestandaardiseerde formules, zoals bij Dagelijks Leven." Deze aanpak resulteert in vastgoedkosten die onder de Berenschot benchmark van de sector liggen.

In dit perspectief is vastgoed geen kostenpost, maar een verdienmodel. "Als je het op een goede manier aanpakt, dan is vastgoed kapitaal. In de exploitatie, omdat mensen graag in een mooie locatie wonen en werken. En ook op termijn, als je het weer verkoopt." Maya Savelkoul, Fund Manager bij Bouwinvest, kan dat beamen: "Wij zijn zo'n partij die van jullie kopen. We werken graag met jullie samen, want we merken dat jullie veel vastgoedkennis in huis hebben."

### FOCUS OP GELD = FOCUS OP ZORG

Focus op geld is niet per se slecht, sterker nog: het brengt focus in de zorg. Anton van Mansum: "In een beursgenoteerd bedrijf zoals Emeis draait het om rendement voor de aandeelhouders. We worden elke maand op de cijfers afgerekend. Dat dominante financiële paradigma leidt tot een efficiënte organisatie, en dat leidt tot tevreden medewerkers en een hoge klantwaardering." Hij noemt een aantal cijfers uit de Berenschot benchmark. Zo heeft Dagelijks Leven 1% externe inhuur, dankzij een landelijke flexpool. De overheadkosten van Bloezem werden "na wat hulp van onze Franse eigenaar" teruggebracht van 16% naar 7,9%. "Overhead is lastig te definiëren, maar het kan dus een heel stuk minder." Zijn conclusie: schaal en manier van organiseren zijn bepalend voor hoe je organisatie rendeert, op vele fronten. Guido Blom denkt dat veel zorgaanbieders hier nog grote slagen kunnen maken: "Er zit veel lucht in VVT-organisaties."

## PERSONEEL PIKKEN

De discussie publiek versus privaat gaat vaak over personeel. Door de concurrentie zouden publieke voorzieningen te maken hebben met krapte, omdat personeel liever bij een private aanbieder werkt. Dat is deels waar, beaamt Anton van Mansum: “Natuurlijk gebeurt dat. Maar in onze sector komen ook veel mensen werken die anders de zorg helemaal zouden verlaten, en zij-instromers.” Private aanbieders zoals Bloezem hanteren de CAO, zegt Ingeborg Reitsma, “maar ik vraag mij af hoe lang we dit als branche nog volhouden. We zullen meer dingen moeten doen om mensen te behouden. En er komen andere modellen, zoals ‘bekwaam inzetbaar’.” Dat private aanbieders weinig mensen zouden opleiden is een fabeltje, zeggen Ingeborg Reitsma en Anton van Mansum. Zo leidt Bloezem veel mensen op als helpende, verzorgende en verpleegkundige, en ook voor gespecialiseerde thuiszorg zoals medische kindzorg, complexe wondzorg en oncologiezorg.

## SOLIDARITEIT OP HET JUISTE NIVEAU

Komt de solidariteit in de zorg onder druk te staan door private aanbieders? Bewoners van huizen van private aanbieders betalen, vanwege het VPT, een lagere eigen bijdrage aan het CAK dan inwoners van een verpleeghuis. “Daardoor draagt deze groep minder bij aan het gezondheidsstelsel dan ze zouden kunnen,” zegt Margje Mahler. De solidariteit in het zorgstelsel staat daardoor onder druk. Rijke ouderen zouden meer kunnen betalen, antwoordt Anton van Mansum: “Dat zou de solidariteit in stand houden, omdat de zorg voor de (financieel) meest kwetsbare ouderen dan ook op een hoog niveau gehouden kan worden.” Hij deelt een paar cijfers waaruit blijkt dat de oudere generatie in Nederland tot de rijkste ter wereld behoort: van de gemiddelde 75-plusser bedraagt het spaartegoed 75.000 euro per persoon, de overwaarde van het doorgaans afgeloste koophuis is gemiddeld vier ton. En de pensioenpotten in Nederland zijn onvergelijkbaar met andere landen, met 1700 miljard aan vermogen. “Kortom: deze doelgroep heeft veel vermogen, hoe gaan we daarmee om als we de zorg toegankelijk willen houden? Niet door te praten over wonen. Maar door het zorgdeel gelijk te houden, want daar gaat het over bij het vraagstuk van solidariteit.”

## KWALITEIT VAN LEVEN EN MINDER ZORG

Richten private aanbieders zich vooral op ouderen met weinig complexiteit? Ook dat is een misverstand, zegt Anton van Mansum. Hij pakt de cijfers erbij: het bewonersprofiel

op hun locaties bestaat voor 90% uit ZZZ-5. “Net als de verpleeghuizen hebben wij bijna geen mensen meer met ZZZ-4.” De doorstroom naar verpleeghuizen ligt rond de 2%. Liesbeth Grijzen vraagt naar de druk op huisartsen en andere collectieve zorgvoorzieningen. Neemt die toe door het private aanbod? Anton van Mansum heeft daar meerdere antwoorden op: “We horen andere geluiden. Huisartsen vertellen ons dat ze minder druk ervaren, omdat mensen bij ons wonen en niet meer thuis wonen.” Met de eigen medische teams worden veel vragen opgevangen, zegt hij. “We zien ook dat bewoners stabiel blijven. Ik werkte hiervoor in een traditioneel verpleeghuis en zag daar veel mensen van ZZZ-5 naar ZZZ-7 gaan. Bij ons gebeurt dat nauwelijks. Ik weet niet hoe dat kan, maar vermoed dat het komt doordat bij ons de behandelaars mobiel zijn en alleen komen als het echt nodig is. Er wordt niet onnodig gemedicaliseerd.” Het maakt ook veel verschil hoe je mensen behandelt, zegt hij: “Stel dat ik dementeer en je zet mij de hele dag in een stoel, met niks te doen. Dan is het niet zo gek dat ik heel boos word.” Met andere woorden: als je kwaliteit van leven vooropstelt, dan kan het zomaar zijn dat mensen ook minder zorg nodig hebben.

## EEN NIEUW SPEELVELD

De Nederlandse ouderenzorg kent nog weinig private aanbieders vergeleken met ons omringende landen, zegt Anton van Mansum. In buurlanden is veertig tot zestig procent van het aanbod privaat. “Dat biedt veel kansen. Je ziet nu een opmars van private zorgaanbieders in Nederland,” zegt hij. Grote investeerders “staan te dringen om deze markt te betreden”. Grote grond- en vastgoedpartijen en fondsen, zoals BPD, AM, Amvest, Bouwinvest en Achmea, ontwikkelen snel duizenden nieuwe seniorenwoningen. Emeis richtte een eigen vastgoedfonds op. “De woonmarkt wordt de gamechanger in de ouderenzorg. Met het gebied tussen thuis en verpleeghuis als speelveld, met zowel grote beleggers als netwerken van burgers. Kijk naar burgernetwerken zoals Austerlitz, daarvan zijn er al tweeduizend in Nederland. Ook vanuit het burgerperspectief is er veel aan het veranderen.”

## BEN JE RADICAAL GENOEG?

Anton van Mansum begon zijn wake up call neutraal en zelfs enigszins terughoudend, aan het eind is zijn boodschap scherp: “Als je te maken hebt met leegstand en je nog steeds afvraagt waar dat door komt: stop ermee, want het is knetterduidelijk. De klantvraag verandert, een nieuwe, mondige én vermogende generatie ouderen komt eraan.

Het draait om wonen, met zorg als een service.” Wat staat traditionele instellingen te doen? “We zitten in een tussentijd, we weten niet waar het naartoe gaat, dus het gaat om aanpassingsvermogen.” Hij wijst op hotelketens die niet perse vastgoed bezitten maar flexibel huren: zo kun je door met een pand als het werkt, en stoppen als het niet past. Hij sluit af met een duidelijke oproep: “Veel zorgorganisaties potten reserves op voor spannende tijden. Die spannende tijden, dat is nu. Ga investeren in nieuwe businessmodellen, accepteert desnoods tijdelijk verlies, en breek contracten open. Ik zou even flink aan de gang gaan. Ik weet dat veel partijen hiermee bezig zijn, de vraag is alleen: ben je radicaal genoeg? Zo niet, dan ben je de Kodak van de toekomst.”

*“De woonmarkt wordt de gamechanger in de ouderenzorg. Met het gebied tussen thuis en verpleeghuis als speelveld, en grote beleggers én netwerken van burgers als spelers.”*

“



### CEES TIP

.....  
directeur-bestuurder Intermaris

## Gesproken column

“Het kan niet, maar het moet wel. Dus het kan toch! Afgelopen zomer sneuvelde ons plan voor zeven Lang Leven Thuisflats, in de IZA-toets. De besparing van negentig FTE viel ten gunste van de Wlz en dat is het verkeerde loket, dus einde oefening. We weten allemaal dat wonen de sleutel is, dat het voor je gezondheid het beste is als je niet eenzaam bent, en dat elk jaar extra in goede gezondheid minder collectieve kosten betekent. De maatschappelijke business case is zo te maken. We weten allemaal dat concepten als de Lang Leven Thuisflat werken, er is potentie voor duizend flats, maar toch staan er in Nederland nog maar 68.”

“De flats die al staan zijn gefinancierd uit tijdelijke potjes. We weten dat het werkt, nu moeten we opschalen en de financiering structureel maken. De potjestijd is voorbij. In het coalitieakkoord staat: we willen een samenleving waarin ziekte en eenzaamheid wordt voorkomen. Den Haag wil Haagse muren doorbreken, domeinoverstijgend werken en weer in

gesprek met de polder. Dat is stap één. Wij lezen in het akkoord over zorgzame buurten en het loskoppelen van wonen en zorg. Dat is stap twee.”

“Heel fijn dat Den Haag weer zo wil werken. Laten we er een Dutch polder party van maken. Iedereen brengt zijn eigen spulletjes mee. Kunnen wij als zorgverleners, woningcorporaties en verzekeraars ons zo verbinden dat we samenwerken uit eigen kracht, budget en overtuiging? Dat we samen een gemeenschap bouwen met geluk en gezondheid bovenaan? Dan kunnen de landelijke en de lokale overheid de gaatjes dichten. En de consensus die we in de polder bereiken, bestendigen in wetgeving.”

“Afgelopen woensdag hebben we besloten dat we ons plan voor de Lang Leven Thuisflats zelf gaan betalen. Als woningcorporatie, gemeente en ouderenzorgaanbieder. Het zorgkantoor doet mee, terwijl ze dat eigenlijk niet kunnen. Er is geld genoeg. De tijd om het goed te regelen is vermorst, we gaan beginnen. Voor de bewoner, de belastingbetaler en de samenleving.”

”

# GROEPSDIALOOG

## De herinrichting van het woonzorglandschap is begonnen

In de afsluitende groepsdialoog delen de aanwezigen hun belangrijkste inzichten en vertellen ze waar ze wakker van liggen. Hoe ziet het toekomstige woonzorglandschap eruit? Wat vraagt dit van het samenspel tussen publieke en private partijen?  
En wat doen we met het oude systeem?

Debatleider De Greve polst de aanwezigen, want hij zag bij de wake up call van Van Mansum geen irritatie of verbazing: “Betekent dit dat de beweging helder is? Dat we toegaan naar meer privaat aanbod in de ouderenzorg?” Dat klopt, antwoordt Heleen van Nispen, raad van bestuur Groenhuysen: “Ik voel echt dat het oude niet meer voldoet, maar dat we nog niet precies weten waar we naartoe gaan.” Guido Blom: “De richting is duidelijk, de grote vraag is wat we met het oude gaan doen. Want we hebben nogal wat staan. Wat doen we, geven we het verpleeghuis terug aan de wijk, organiseren we het zoals een hospice (regie bij vrijwilligers en professionals leveren alleen de risico en voorbehouden handelingen)? Daar lig ik wel wakker van.”

### ONRUST

Het vinden van een nieuwe richting vraagt om een andere manier van besturen, om meer ondernemerschap. Jeltje Schaverus, bestuurder a.i. Zorggroep Almere: “Daar zullen bestuurders aan moeten wennen, maar hun organisatie ook. Ik krijg er wel energie van, maar vraag mij ook af hoe ik dit laat landen in mijn eigen organisatie. We staan voor grote keuzes. Misschien moeten we een deel van ons werk afstoten, ons concentreren op de complexe verpleeghuiszorg en de rest overlaten aan de markt.” Mireille de Wee: “Vijf jaar geleden

*“Ik voel echt dat het oude niet meer voldoet, maar dat we nog niet precies weten waar we naartoe gaan.”*

### HELEEN VAN NISPEN

raad van bestuur, Groenhuysen



*“Wij beleggen pensioengeld in vastgoed, daarmee maken we rendement en dat zien mensen als commercieel. Maar we doen hetzelfde werk als woningcorporaties en ons moederbedrijf is een pensioenfonds.”*

### MAYA SAVELKOUL

Fund Manager bij Bouwinvest



dachten we nog dat alles wel naast elkaar kon bestaan, omdat er zoveel ouderen kwamen. Nu is er leegstand. Mijn onrust wordt groter evenals het verlangen nieuwe wegen in te slaan. We experimenteren, we bespreken het afstoten van panden, maar zijn we wel echt in staat om het heel anders te doen? Ik heb het gevoel dat als we nog langer wachten, we worden ingehaald.” Coby Nogarede, voorzitter raad van bestuur van De Zorgboog, voelt dezelfde urgentie en bedankt Van Mansum voor zijn betoog: “Die cijfers had ik nodig. Als systeemaanbieder zitten we in een soort vissenkom waar gemeenteraden en anderen vinden dat we van alles moeten doen. Ik voel mij nu gesterkt om meer tegengas te geven.”

### FINANCIËEL EN MAATSCHAPPELIJK INTERESSANT

We gaan toe naar een divers woonzorglandschap, dat recht doet aan de grote diversiteit van ouderen, zo is een conclusie. Die diversiteit gaat ook over de partijen die actief zijn in dit landschap. Tim Widdershoven: “Het inzicht dat ik op dit Maurick Offensief opdeed maakt mij optimistisch: ik beseef dat ik zelf ook iets te doen heb. Ik kan wel als zorgverzekeraar

zeggen dat mijn handen gebonden zijn, maar dat is wel een heel makkelijk antwoord. We zullen samen moeten kijken hoe we het aanbod meer naar privaat kunnen laten opschuiven.” In het nieuwe woonzorglandschap spelen investeerders een grotere rol. Het wordt tijd dat de vooroordelen daarover worden weggenomen, zegt Maya Savelkoul: “Wij beleggen pensioengeld in vastgoed, daarmee maken we rendement en dat zien mensen als commercieel. Maar we doen hetzelfde werk als woningcorporaties en ons moederbedrijf is een pensioenfonds.” Ze stelt dat de opgave leidend zou moeten zijn in de keuze van samenwerkingspartijen. Soms zal dat een woningcorporatie zijn, soms een vastgoedbelegger: “De drie grotere beleggers, Achmea, Amvest en Bouwinvest, hebben nu alle drie een portefeuille van een miljard euro in zorgvastgoed. Wij kunnen en willen helpen, vastgoed beheren is onze expertise, dus gebruik dat!” Mark van der Wekken, directeur Fund Management bij Amvest: “Pensioenfondsen staan bij ons aan de deur, omdat investeren in zorgvastgoed wordt gezien als maatschappelijk relevant en financieel interessant. Zij willen hun rol pakken bij de vormgeving van dit landschap.”

## VERANDEREN VANUIT JE HART

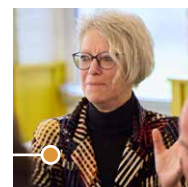
Een verandering van het woonzorglandschap vraagt ook om systeemadaptaties, zodat organisaties de omslag kunnen maken. Tip: “Er gaat elk jaar 155 miljard euro naar de zorg.

Waarom lukt het niet om op dat budget wat geld vrij te maken voor oplossingen waarmee mensen langer gezond kunnen leven?” Omdat het systeem nog steeds productiegericht is, zegt Roger Ruijters: “Eigenlijk zijn zorgaanbieders urenfabrieken. We worden betaald naar productie en houden daarmee het oude in stand. We moeten transformeren van zorgaanbieder naar ontzorgaanbieder.” Annemieke Bambach stelt dat één vraag leidend zou moeten zijn voor elke bestuurder: “Wil ik wonen in mijn eigen huis?” Er gaat zoveel geld naar de zorg dat moet toch tot een goede kwaliteit leiden?

*“Als systeemaanbieder zitten we in een soort vissenkom waar gemeenteraden en anderen vinden dat we van alles moeten doen. Ik voel mij gesterkt om meer tegengas te geven.”*

### COBY NOGAREDE

.....  
voorzitter raad van bestuur, De Zorgboog



Mieke Damsma: “Laten we uit onze organisaties stappen en met een blanco vel beginnen. Tekenen wat we zelf zouden willen. Dit is toch het Maurick Offensief? Ik zou zeggen: laten we beginnen!” Evert van Kooten, directeur Hegeman Bouwgroep: “Gun het jezelf en je team om met dat blanco vel te beginnen. En werk vanuit je hart. Want op weg naar het nieuwe woonzorgaanbod zul je veel dingen tegenkomen die je nu niet kunt voorzien, maar wel direct zijn toe te passen. Met hoofd en onderbuik brengt de passie je echt verder.

## HET PLAN, NIET HET GELD

Zijn de opgedane inzichten op dit Maurick Offensief ook van toepassing op de gehandicaptenzorg, vraagt Dirk Jan van der Zeep. Mark van der Wekken antwoordt: “De gehandicaptenzorg heeft vaak mooie locaties, waar veel mogelijk is. Dat vinden investeerders zeker interessant.” Margje Mahler: “Ik ben toezichthouder in de gehandicaptenzorg en daar zitten inderdaad prachtige panden bij. Tegelijkertijd leeft bij de bestuurders de overtuiging dat de identiteit van hun organisatie in het vastgoed zit. Daar moet je aan morrelen als je in die sector kansen wilt verkennen.” Een rode draad van dit Maurick Offensief is volgens Marjolein Cazemier: “Doe waar je goed in bent en werk samen. Laat slecht renderende complexen aan andere partijen. We zitten

in een woningcrisis en er liggen echt zoveel kansen om het anders te doen.” Zij roept alle partijen in dit landschap op om samen een visie op het nieuwe woonzorglandschap te schetsen. Maak daarbij het plan en niet het geld het uitgangspunt, besluit Evert van Kooten: “Eerst een goed plan, dan volgt het geld.”

*“Vijf jaar geleden dachten we nog dat alles wel naast elkaar kon bestaan, omdat er zoveel ouderen kwamen. Nu is er leegstand. Mijn onrust wordt groter evenals het verlangen nieuwe wegen in te slaan.”*

## MIREILLE DE WEE

.....  
voorzitter raad van bestuur, MijZo





## TOT BESLUIT

Het Maurick Offensief 2026 begon met een rake typering van de huidige tijd als een tussentijd; een tijd waarin het oude is gestorven maar het nieuwe nog niet is geboren. Ook het woonzorglandschap bevindt zich in een tussentijd. Het nieuwe landschap is er nog niet, maar de heruitvinding van het woonzorglandschap is in volle gang. Mede aangezet door private aanbieders, investeerders en een nieuwe generatie mondige, vermogende ouderen.

De beweging naar een nieuw woonzorglandschap krijgt snelheid als mythes worden doorgeprikt en misverstanden worden weggenomen. Zoals mythes over de arbeidsmarkt. En misverstanden over private zorgaanbieders. Dat gebeurde tijdens het Maurick Offensief. Lezingen, gesproken columns en het soms scherpe debat boden prikkelende inzichten.

De transformatie van het woonzorglandschap lijkt nu echt in gang gezet. De eindbestemming is nog niet helder, maar de richting wel: we gaan niet naar één nieuw systeem, maar naar een veelkleurig landschap van verschillende, vaak samenwerkende partijen. Publiek én privaat. Samen bouwen zij aan een landschap dat recht doet aan de grote diversiteit van de doelgroep.

[WWW.BLOMMESTEINGROEP.NL](http://WWW.BLOMMESTEINGROEP.NL)

Organisatie:

**BLOMMESTEIN**  
GROEP

