

GEMEENSCHAPSGERICHT LEIDERSCHAP

Van huis naar thuis, thuismaken als veranderconcept.

“De zorg eruit, de buurt erin. Geen gebouw zonder reuring”

In gesprek met Peter Boerenfijn, directeur-bestuurder Habion en Willeke Janssen, conceptontwikkelaar Habion

Habion is een woningcorporatie, die op 120 locaties huisvesting biedt voor 12.000 ouderen met een gemiddelde leeftijd van 80 jaar. Dat doet Habion onder andere door voormalige verzorgingshuizen te transformeren naar zelfstandige en gemeenschappelijke woonlocaties. Samen willen ze het wonen voor ouderen opnieuw uitvinden. Van een huis een thuis maken, een plek waar mensen graag oud worden. Voor de ontwikkeling en het beheer van nieuwe locaties hebben ze daarvoor een gemeenschapsgericht concept ontworpen: Liv inn. Dat staat voor samen oud worden in plaats van oud zijn, samen met bewoners ontwikkelen, samen wonen/gebruiken en samen leren. In Hilversum is een voormalig verzorgingshuis in samenwerking met bewoners getransformeerd op basis van de Liv inn principes. Op andere woonlocaties zijn elementen uit het Liv inn-concept gebruikt om gemeenschapskracht aan te zwengelen en te versterken. Zoals bij De Benring in Voorst, Huis Assendorp in Zwolle, Buiten Zorg in Zuid-Scharwoude.

In welke mate is Habion veranderd in de afgelopen 10 jaar, op een schaal van 1 tot 10?

Willeke: “Van 1 naar 11! Alles is veranderd in de afgelopen 10 jaar. Van heel traditioneel *‘Liever geen bewonersvragen en –bijdragen; gewoon doen wat volgens ons moet gebeuren’* naar extern gericht: *‘Niets meer doen zonder bewoners.’* Het was een ommezwaai van 180 graden.”

Peter: “Tot 2013 was ouderenhuisvesting decennialang een Business-to-Business-gebeuren tussen woningcorporaties en zorginstellingen. Bij Habion zagen we in die tijd nauwelijks bewoners. Toen de scheiding van wonen en zorg ingevoerd werd, kregen we daarvoor de rekening: ouderen stonden niet in de rij om in verzorgingshuizen en aanleunwoningen oude stijl te gaan wonen als ze daar zelf voor moesten gaan betalen. Er was duidelijk iets mis, wij moesten veranderen of we wilden of niet. Onze 180 graden-kanteling kwam op gang toen we aan ouderen vroegen hoe ze oud wilden worden. In 2012 gaven we studenten van de Academie van Bouwkunst de opdracht om te kijken wat wij als Habion anders moesten doen. Ze gingen een half jaar lang op drie locaties logeren en namen deel aan het dagelijkse leven van de bewoners.

Vervolgens deden ze hun verhaal in een bijeenkomst waar alle medewerkers van Habion, het management en de Raad van Commissarissen bij waren. Het was voor iedereen schokkend om te horen! In de zorg betekent de afkorting ‘PG’ Psychogeriatric, dementie. De studenten vergeleken het verblijf onder bewind van een zorginstelling ook met de letters PG: maar

daarmee bedoelden zij een Penitentiare Gemeenschap. Mensen hadden geen privacy, het zorgpersoneel kwam ongevraagd hun kamers binnen, bewoners mochten niet zelf bepalen hoe ze wilden leven, ze moesten om 20 uur al hun pyjama aantrekken. Het advies van de studenten was: gebruik de letters PG voortaan vooral voor 'Publiek Gebouw'. Haal de samenleving naar binnen. Dat was in 2012.

Vanaf dat moment werd onze opdracht om van verpleeghuizen publieke gebouwen te maken, plekken waar mensen zich thuis voelen. Niet langer meer vóór bewoners, maar mét en dóór bewoners en de buurt.

In 2013 startten we op de drie locaties met experimenteren, waarbij eigen regie en zeggenschap van de lokale samenleving bij het gebruik van het gebouw centraal stond. Uiteindelijk hebben we onze organisatie veranderd op basis van de inzichten van die drie eerste pilots.

Bij alle drie experimenten was ik nauw betrokken. Want ik moest zelf ervaren of het wel klopte waar we mee bezig waren. Zitten we wel goed, bouwen we geen luchtkastelen? Er was decennialang zoveel geprofessionaliseerd en geïnstitutionaliseerd. Nu moest het gebruik van het gebouw weer in handen van de lokale samenleving en de bewoners komen. De Raad van Commissarissen was daar direct enthousiast over. Met die steun zijn we op pad gegaan.

Willeke: "Toen de Raad van Commissarissen wilde weten hoe dat dan moest, zei Peter simpelweg 'met vallen en opstaan'. En op de vraag wat er op de drie experimenteerplekken ging gebeuren was zijn reactie 'Dan begint de hele chaos van waaruit we onszelf opnieuw gaan uitvinden.'

Een belangrijke drijfveer voor ons was de diepgewortelde wens van bewoners om gewoon door te leven op dezelfde plek, om niet meer te hoeven verhuizen. Mensen bleven bij gebrek aan volwaardige alternatieven liever thuis in de wijk wonen omdat ze het schrikbeeld hadden van verhuizen naar een aanleunwoning, daarna doorverhuizen naar het verpleeghuis en eventueel ook nog het hospice. Op onze locaties verandert hun woning met hun zorgvraag mee en kunnen ze blijven wonen. Daar horen ook zorgleveranciers bij die flexibel al die verschillende (ook gefinancierde) vormen van zorg bij mensen thuis leveren.

Was er ook weerstand?

Peter: "We kwamen erachter dat een dergelijke transformatie niet eenvoudig was met geïnstitutionaliseerde zorginstellingen. Er zijn bijvoorbeeld zorginstellingen die alles als een zorgvraag zien, terwijl dat vaak niet zo is. Met sommigen van hen botste het verschrikkelijk. Een keer stonden we lijnrecht tegenover elkaar. Het standpunt van de zorgorganisatie was: 'Stop met verzelfstandigen, maak er maar een verpleeghuis van, anders doen we niet meer mee.' Maar ik hield voet bij stuk, we konden na anderhalf jaar ontwerpen en voorbereiden niet opeens terug naar institutioneel. Bovendien waren we bezig met een beweging waar bewoners en niet de zorg centraal stond. Die beweging wilden we niet stopzetten. Het werd een vervelende machtsstrijd die eindigde in een kort geding. Dat waren best

spannende momenten, voor mij als bestuurder maar ook voor medewerkers en de Raad van Commissarissen.”

Wat houdt jullie ‘Thuismaken’ in?

Peter: “In 2040 zijn er veel meer ouderen dan nu, het aantal zelfstandig wonende 80-plussers is dan bijna verdubbeld. Mensen willen samen met hun omgeving het liefst zelf verantwoordelijkheid nemen hoe ze oud wilt worden.

Habion kan een gebouw neerzetten waar alles het doet, dat laten we ook zien. Maar het draait om het gebruik van dat gebouw. Voordat we met de stenen beginnen, zijn we al negen maanden bezig met de lokale samenleving. Daarvoor hebben we de ‘Roringmethodiek’ bedacht¹. De kern daarvan is dat huidige en toekomstige bewoners aan het roer staan in de planvorming. We gaan met hen in gesprek over hoe zij in hun buurt oud willen worden en wat daarvoor nodig is. Ook buurtbewoners nodigen we uit om mee te denken. Daaruit ontstaat een plan van en voor de bewoners en omwonenden. We zorgen ervoor dat iedereen betrokken blijft bij de plannen en ook dat de reuring en het enthousiasme bij alle betrokkenen blijven doorgaan.’

In 2032 willen we op 90 % van alle locaties samen met de 12.000 bewoners een vorm van ‘thuismaken’ geïntroduceerd hebben. De visie voor het thuismaken is gestoeld op de hele diepe behoefte van mensen om zelf regie te voeren over hun leven en zich ergens thuis te voelen. Bewoners bepalen zelf de gang van zaken in hun complex. Op elke locatie gaat het erom dat mensen erachter komen wat voor hen belangrijk is. We geven hen daarvoor de ruimte zonder te normeren of het voor hen in te vullen. Als zij willen dat er een paar jongeren moeten komen wonen dan is dat aan hen. Wij hoeven er niet oud te worden, zij wel.”

Hoe ondersteunen jullie bewoners daarbij?

Willeke: “In de beginfase met community builders. Door mensen bij elkaar te brengen via de roringmethodiek. Helpen met het van de grond krijgen van eigen ideeën en initiatieven, zoals kunstzinnige activiteiten, het inrichten van ruimtes en ateliers. We leggen ook een link met sociaal-culturele clubs in de stad/het dorp. En we hebben een bewonersacademie opgericht zodat de bewoners van verschillende locaties samen en van elkaar kunnen leren.

Elk gebouw krijgt van ons een Thuis-label, dat we samen met bewoners hebben opgesteld. Inmiddels zijn alle Habion-locaties van dat label voorzien. Bijvoorbeeld hoort bij elke locatie een ontmoetingsmogelijkheid. Dat is meer dan een ruimte, het moet een plek zijn die heel vertrouwd voelt en voor alle bewoners van betekenis is. Zo’n plek tot leven brengen is ook onderdeel van het Thuismaken. Als een locatie op alle gebieden een Ja scoort kan de plek een Liv inn worden (www.liv-inn.nl). Bij een Liv inn moet alles kloppen, alles moet bijdragen aan het Thuismaken: de zorg, diensten, gebouwen, het bouwen aan een gemeenschap.

¹ Roringmethodiek: <https://www.habion.nl/onze-visie/wonen-voor-ouderen/>

Hoe is het thuismaken ontstaan, hebben jullie daar voorbeelden van?

Peter: “De directe aanleiding voor de verandering was het invoeren van scheiden van wonen en zorg en de leegstand in een aantal verzorgingshuizen. In De Benring in Voorst hebben we toen bij toeval de huidige roringmethodiek uitgevonden. Wij wilden als Habion natuurlijk niet zelf bedenken hoe het eruit moest komen te zien. Maar toen we bewoners uitnodigden om met ons hun ideeën en dromen te delen, kwam niemand. We verspreidden toen de boodschap *‘Wegens onvoldoende belangstelling wordt dit gebouw gesloopt en zaaien we er gras in’*. Ineens waren er 400 mensen!

De Benring in Voorst is nu een wooncomplex van 72 appartementen. Het is op initiatief van het dorp tot stand gekomen. Hier ligt het eigenaarschap bij een woonzorgcoöperatie, dus bij bewoners zelf. Habion heeft het gebouw herontwikkeld en de bewoners bij het oprichten van de woonzorgcoöperatie ondersteund. Bewoners voelden zich van begin af aan eigenaar en bedachten van alles voor het gebouw, zoals een pizzeria en een kringloopwinkel. Het is een mooi voorbeeld hoe het kan gaan. Bij de Benring was een belangrijke rol weggelegd voor Paul Bril, de lokale bakker in Voorst en één van de initiatiefnemers. Een informele leider die samen met de andere leden van de woonzorgcoöperatie veel dingen voor elkaar krijgt.”

Willeke: “Het voormalige verzorgingshuis Boomberg in Hilversum is een ander voorbeeld waar thuismaken de basis was voor herontwikkeling en beheer. Ook daar regelen bewoners gezamenlijk het reilen en zeilen van het complex, van de inkoop van koffie tot het selecteren van nieuwe bewoners. Er is ook een zorgorganisatie die bereid is vraggestuurd te werken.”

Kunnen jullie een aantal trefwoorden noemen voor de nieuwe, gemeenschapsgerichte manier van werken die dat van jullie medewerkers en collega's vraagt?

Willeke: “Vanuit de bewoner denken, open, luisteren. Naar de praktijk kijken, je niet blind staren op beleid. Op locaties aanwezig zijn, naar actieve mensen en naar verschillende belangen zoeken. Maar ook tempo maken, de vaart erin houden. Niet vergaderen maar in de actie komen, gewoon doen. En natuurlijk doen wat je zegt!”

Wat heeft eraan bijgedragen dat deze manier van werken intern ingeburgerd raakte?

Peter: “Er hebben behoorlijk wat wisselingen plaatsgevonden in de afgelopen 14 jaar. Van de 74 medewerkers die er in 2008 waren, werken er nu nog maar een stuk of 10.

De samenstelling van ons personeel, de functies, functieprofielen en competenties zijn heel erg veranderd. Vroeger hadden we 17 projectontwikkelaars in dienst, nu zijn dat er nog maar drie. In plaats daarvan benoemden we zes transitie-managers, mensen zoals Willeke, die er lol in hebben om te pionieren, om dingen voor elkaar te krijgen. De meeste van hen kwamen van buiten de corporatie- en zorgwereld. Er waren genoeg kandidaten voor die functies. Ze kwamen op de social media berichten af, de reuring die er bij Habion is. ‘Bij jullie is het in ieder geval geen saaie boel’ kregen we van hen te horen.

De transitie-managers hadden in begin van de transformatie een hele belangrijke voorlopersrol. Belangrijke kenmerken van hun functieprofiel is dat ze sterk vernieuwend zijn, niet bang zijn om heilige huisjes omver te gooien, zowel intern als extern en niet snel

opgeven. Een ander belangrijk kenmerk is dat ze heel verbindend naar de samenleving werken. In het begin van een veranderproces mogen ze niets vinden, alleen maar luisteren naar bewoners en de buurt, hoe zij het willen.

Voor mij als directeur-bestuurder is het fantastisch om mensen te hebben die roring veroorzaken, die het lokaal goed laten schudden. Mensen die een beetje rebels zijn en radicaal en rebels durven te vernieuwen.

De transitie managers waren de eerste twee jaar in de lijn gepositioneerd. Dat was een taai periode. Veel dingen verzandden, intern dingen in beweging krijgen kostte hen eindeloos veel energie. Het werd duidelijk dat je niet kunt vernieuwen in de bestaande club met de bestaande lijnen. De transitie managers moesten meer vrijheid van handelen krijgen, een los bootje worden naast de tanker. Daarom heb ik ze na twee jaar direct onder mij als directeur gepositioneerd. Want voordat we het hele lijnmanagement en de organisatie mee hebben, zijn we een aantal jaren verder. Het moet wel veranderen, anders krijg je een schizofrene organisatie waar verschillende visies elkaar gaan tegenwerken.”

Wat helpt om het nieuwe werken te versnellen?

Peter: “Eindeloos lang blijven roepen ‘Die kant gaan we op.’ En mensen in de praktijk laten ervaren wat de verschillen zijn met traditioneel werken en sturen. Hen aanmoedigen om mee te gaan naar lokale bijeenkomsten met bewoners. Niet alleen de mensen die direct betrokken zijn bij de locaties. Je werkt op de boekhouding, bij financiën? Ga mee!

Tijdens zo’n bijeenkomst gebeurt er van alles. Als je dat meemaakt, snap je veel sneller en beter wat de verandering voor bewoners betekent, hoe het in zijn werk gaat en ook wat de transitie managers doen. Ikzelf doe ook regelmatig mee met die bijeenkomsten. Gewoon erbij zijn, meemaken en luisteren. Dat doe ik voor mezelf, om feeling te houden, maar daarmee laat ik ook aan medewerkers, bewoners en andere stakeholders zien dat het belangrijk is.

Een andere reden waardoor we intern ook echt meters konden maken was dat er op allerlei terreinen winst werd geboekt. De klanttevredenheid steeg met 1,5 punten, de verhuurbaarheid ging omhoog en ook financieel pakte het goed uit.”

Wat vraagt het gemeenschapsgerichte sturen van jou persoonlijk, als directeur-bestuurder?

Peter: “Het belangrijkste is dat ik mijn rug recht blijf houden als het moet. Maar tegelijkertijd ook dat ik bereid ben om te laveren tussen de verschillende belangen als ik weet dat het er op termijn beter van wordt. Ik moet deze radicale veranderingen – het werken aan thuismaken met bewoners in de lead - als woningcorporatie binnen het korset van regelgeving voor elkaar krijgen. Werken aan leefbaarheid mocht in het verleden alleen met een handtekening van de gemeente, net als een bijeenkomst met bewoners. Dat is natuurlijk absurd.

Ik moet ook constant aan toezichthouders en financiers uitleggen dat we het niet te gek maken. Als we in begin afscheid namen van een zorgorganisatie op een locatie omdat ze niet

mee wilden gaan in gemeenschapsgericht werken, stonden er meteen het Waarborgfonds en de externe toezichthouder op de stoep. Hun vrees was dat door het scheiden van wonen en zorg alle zorggebouwen leeg kwamen te staan, dat het incurant vastgoed werd. We hebben inmiddels bewezen dat onze inzet en strategie het risicoprofiel juist enorm heeft verlaagd.

Een mooie bijvangst van het Thuismaak-concept is trouwens dat de zorginstellingen op de vernieuwde locaties geen personeelstekort hebben, iedereen wil daar werken. Bij Schoonoord in Baarn is er zelfs een wachtlijst van kandidaten!

Het blijft onwijs veel werk om met de hele driehoek in een gezamenlijke richting te blijven bewegen: bewoners – zorgleveranciers – Habion. Ik zie mezelf als een belangenbehartiger van al die belangen, mijn werk heeft ook iets weg van een evenwichtskunstenaar. Want de belangen in deze driehoek moeten wel in evenwicht blijven. Als het ergens doorslaat, gaat het kapot. Ik moet er continu van alle kanten naar durven te kijken. En erop toezien dat we blijven werken vanuit de agenda van bewoners. We willen geen Business to Business. Daar moet ik ook het zorgkantoor en de zorginstellingen in mee zien te krijgen.”

Welke rol speelt samen leren in jullie concept?

“We hebben met de bewonersacademie een blijvend praktijkleernetwerk opgezet. Ook organiseren we elk kwartaal een Publieke Tribune, waar we bewoners vragen om te toetsen wat we doen, op alle terreinen. De leden van Raad van Commissarissen bezoeken ieder jaar verschillende al dan niet getransformeerde locaties om inzicht in de verschillen te krijgen. En de club met negen regisseurs (de voormalige transitimanagers) komt regelmatig bij elkaar in interviewsessies. Ze zijn inmiddels een sterke community geworden en houden elkaar vast als het stormt.”

Hebben jullie nog andere tips voor organisaties die meer gemeenschapsgericht willen werken?

Willeke: “Je moet echt *Ausdauer* hebben. Nóg langer dan je denkt dat het moet. Eerst dachten we dat de omslag wel binnen twee jaar gefixt zou zijn. Nu zijn we 12 jaar verder, super trots op wat we bereikt hebben, maar we zijn natuurlijk nog steeds onderweg.”

Peter: “Maak het ook leuk met elkaar, houd de lol erin en gun je het contact met de lokale praktijken. Als ik bewoners hoor zeggen hoe gelukkig ze zijn in hun nieuwe thuissituatie weet ik weer waarvoor ik het doe. En ook als ik mensen spreek die op late leeftijd nog heel positief in het leven staan. Zoals een man van 94 jaar die ik in Huis Assendorp bij Zwolle ontmoet heb. Hij was vroeger trambestuurder van lijn 10 in Amsterdam. Zat eerst in een verzorgingshuis in Noord Holland dat gesloopt werd. Verhuisde toen naar een verzorgingshuis in Arnhem. Ook dat werd gesloopt. Uiteindelijk kwam hij in Huis Assendorp in Zwolle terecht. Hij is erg blij met zijn nieuwe thuis en vol goede moed, hij zei ‘Zit niet zo te zeiken, je moet het leven vooruit leven.’ Heerlijk!