

SAMENWERKING CORPORATIES EN ZORGINSTELLINGEN IN EEN TIJD VAN OPKOMENDE ONDERLINGE CONCURRENTIE

Verslag van een bijeenkomst georganiseerd door Gerrichhauzen en Partners op 2 juli 2003.

Utrecht, juli 2003

Linda Sanders, Sanders Advies en Projecten

In opdracht van Aedes-Arcares Kenniscentrum Wonen-Zorg

Gerrichhauzen organiseerde op 2 juli 2003 een dialoogsessie over samenwerking tussen woningcorporaties en zorginstellingen. Deelnemers waren behalve het Kenniscentrum Wonen-Zorg, beleids- en stafmedewerkers van corporaties, met een accent op corporaties die werkzaam zijn in grotere gemeenten en daar te maken hebben met concurrentie.

Vragen die als leidraad voor de discussie functioneerden waren:

- werk ik samen met iedere zorginstelling of is het verstandiger om te kiezen voor samenwerking met één of twee grotere partners?
- wat betekent meer concurrentie in de zorg?
- wat willen zorginstellingen van corporaties?

De discussie viel uiteen in twee delen: een verkenning over hoe corporaties in de samenwerking staan, en een inventarisatie van succesfactoren voor een goede samenwerking.

Wat is samenwerken?

Allereerst kwam de vraag op tafel wat samenwerking nu eigenlijk is. Organisaties roepen snel dat ze samenwerken terwijl veel daarvan onder de noemer leverancier-afnemer te scharen valt.

Samenwerken speelt vooral als producten en diensten onderling gecombineerd worden. Henk Schouwenaars van Arwon schetste dat heel beeldend als volgt: als de slager samenwerkt met de bakker, kan ik bij beiden belegde broodjes kopen. Dat is een vorm van afgestemde dienstverlening. Samenwerken wordt ook wel gelimiteerd tot die projecten waarbij de samenwerkingspartners elk een risico lopen en verantwoordelijkheid dragen voor het eindresultaat. Als een corporatie een woongebouw realiseert voor een zorginstelling volgens diens kwalificaties en het wordt daarna kostendekkend overgedragen, is het de vraag of dit een vorm van samenwerking is. Anders wordt dat als de deskundigheden van de corporatie ten aanzien van bouwen en beheren, worden gecombineerd met de klantenkennis van de zorginstelling. Dan kan er een geïntegreerd product ontstaan.

Dragende en niet-dragende partners

Bij een samenwerkingstraject is het belangrijk om een onderscheid te maken tussen dragende en niet dragende partners. Dragende partners zijn samenwerkingspartners, financieren mee en nemen risico. Door een onderscheid te maken in dragende en niet dragende partners, verminder je het aantal participanten wat de samenwerking ten goede komt.

Samenwerking op basis van openbare aanbesteding?

Anton van Kempen van Gerrichhauzen en Partners ging in zijn presentatie in op de vraag of corporaties niet veel meer zelf met plannen zouden moeten komen voor het realiseren van woonvoorzieningen voor ouderen en gehandicapten. Zij zouden vervolgens 'in concurrentie', meerdere zorgaanbieders kunnen vragen om in de verdere planontwikkeling en realisatie te participeren. Het omgekeerde komt al sporadisch voor. Deze wijze van werken vraagt om een eigen visie op wonen en zorg. Over het algemeen vonden de deelnemers dat van een corporatie inderdaad en eigen visie verwacht mag worden.

Wel is de het de vraag tot hoever de corporatie daarin moet gaan. Een visie op zorgverlening is niet zinvol en te ver verwijderd van de corebusiness van een corporatie. Maar een visie op de samenleving, hoe ontwikkelingen ingrijpen op het handelen van organisaties en daar voor de eigen organisatie en het eigen werkveld een richting in aangeven, is zeer gewenst. Dat maakt dat de corporatie beter kan bepalen waar de aandacht op gericht gaat worden de komende jaren en dus beter een shifting kan maken tussen allerlei projecten en mogelijke samenwerkingspartners. Nogal wat corporaties worden plat gelopen door maatschappelijke organisaties en ondernemende burgers om te participeren in allerlei projecten. Overigens werd opgemerkt dat corporaties die in een monopoliepositie zitten omdat zij de enige sociale verhuurder zijn in de regio, alle zorginstellingen een luisterend oor moet bieden. Bij zo'n positie hoort een andere verantwoordelijkheid.

Markt, concurrentie en keuzevrijheid

Nogal wat corporaties gebruiken samenwerkingsrelaties ook om hun concurrentiepositie te verstevigen. Dat geldt overigens ook voor zorginstellingen. Dat riep de vraag op of er wel sprake is van een markt met gezonde marktverhoudingen. Daar is geen sprake van in de zorg en ook in de woningbouw zijn gezonde marktverhoudingen weer verder weg dan ooit. Elke woning die corporaties in de verhuur hebben, gaat nog steeds makkelijk van de hand. Een woning wordt ook niet verhandeld als warme broodjes, juist omdat het voor de bewoners zo verbonden is aan leven en sociale contacten in de wijk.

Er valt nog steeds bar weinig te kiezen voor mensen die zijn aangewezen op de sociale sector. Toch vonden de aanwezigen onderlinge concurrentie goed; het houdt organisaties scherp. Door concurrentie zullen organisaties meer de wensen van de klanten in beschouwing nemen, zelfs al is er een vaste afzetmarkt voor alle producten.

Wat de aanwezigen zorgen baart, is de draagkracht van een buurt en de rechtvaardiging van het bestempelen van woningen voor specifieke doelgroepen. In grote steden zijn het niet alleen de zorgvragende ouderen en gehandicapten die vragen om specifieke woningen. Ook de groep uit de maatschappelijke opvang, de herstructureringsbewoners, asielzoekers en reclasseringsklanten vragen veelal om dezelfde woningen in dezelfde wijken. Als mensen zonder 'label' 15 jaar op een woning moeten wachten en zij zien allerlei bijzondere groepen binnen enkele jaren gehuisvest worden in de wijken, dan wringt dat. Corporaties moeten dus ook oog hebben voor het rechtvaardigheidsgevoel van wijkbewoners en de mate waarin wijken bijzondere groepen kunnen opvangen.

Succesfactoren

Bij de introductieronde van alle participanten aan deze bijeenkomst, is geïnventariseerd welke ervaringen de aanwezigen hadden met samenwerking. Daar rolde een lijstje uit van succesfactoren dat de moeite waard is om op te nemen, zelfs al lijken er wat open deuren in opgenomen te zijn:

- samenwerking slaagt alleen als er een gezamenlijk belang aanwezig is;
- hou ook vooral het eigen belang in de gaten maar probeer daarbij niet het onderste uit de kan te halen;
- samenwerken is ook de ander een succesje gunnen;
- samenwerken richt zich vooral op gecombineerde dienstverlening maar houdt dienstverlening gescheiden van vastgoedrelaties;
- samenwerken heeft een persoonlijke 'klik' nodig om de –ongetwijfeld aanwezige – lastige hobbels te kunnen nemen;
- respecteer elkaars kennis en kunde, bouw aan vertrouwen
- ben open en transparant over doelen en mogelijkheden
- probeer het aantal samenwerkingspartners te beperken
- ambities aan de top moeten ook doorsijpelen en enthousiasmeren in de organisatie;
- richt je (ook) op concrete zaken, maak een feestje van mijlpalen;
- begin als corporatie niet te snel over overname van vastgoed (maar als dat je doel is, verdoezel dat dan niet);
- denk ook aan politiek draagvlak bij grotere projecten.

De eindconclusie van deze bijeenkomst was positief. Geen pasklare antwoorden maar wel de gelegenheid om ideeën uit te wisselen over samenwerking op het brede terrein van wonen, welzijn en zorg.