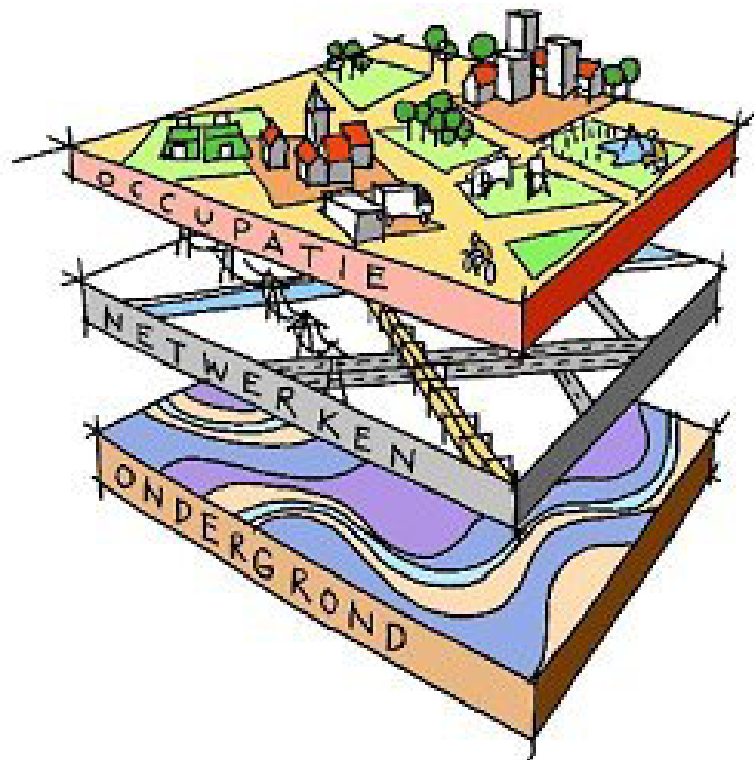




# Integrale gebiedsontwikkeling tot woonzorgzones





Er komen steeds meer ruimtelijke plannen in Nederland. Gebieden worden ontwikkeld om er een andere of verbeterde functie aan te geven. Bij gebiedsontwikkeling onderscheiden we drie lagen:

- de occupatielaag met de gebruiksfuncties (zoals wonen, werken, landbouw en recreëren)
- de netwerklaag (verkeer, groen en energie)
- de ondergrond (grondgesteldheid en water-systeem)

Bron (voorblad): Syncera 2007

## Samenvatting

### **Demografische ontwikkeling van ouderen in Nederland**

De vergrijzing onder de Nederlandse bevolking neemt de aankomende jaren verder toe. Verontrustend is het feit dat alle prognoses er op duiden dat er aan de vraag naar zorg- en volledig toegankelijke woningen voor de ouderen doelgroep niet voldaan kan worden.

### **Woonwensen van ouderen in Nederland**

De woonwensen van de ouderen doelgroep zijn zeer divers omdat de leeftijden van de doelgroep is onder te verdelen in vier categorieën, te weten 55+, 65+, 75+ en de groep van ouderen boven de 85 jarige leeftijd. Eén ding hebben deze ouderen gemeen, ze hebben over het algemeen de wens langer zelfstandig te blijven wonen, bij voorkeur in een volledig toegankelijke woning met extramurale zorg en voorzieningen in de nabije omgeving.

### **Trends in ouderenhuisvesting in Nederland**

Trends die de afgelopen jaren zijn ingezet op het vlak van ouderenhuisvesting bevinden zich voornamelijk op het gebied van 'wonen en zorg' in een prettige leefomgeving. Woonzorgzones en woonservicezones zijn hiervan onder andere voorbeelden. Andere trends zijn de technologische ontwikkelingen op het gebied van ICT, domotica en alarmeringssystemen.

### **Wet- en regelgeving in Nederland ten aanzien van woonzorgzones**

Om innovatieve concepten te ontwikkelen in het segment van ouderenhuisvesting moet in Nederland aan veel Wet- en regelgeving worden voldaan. De nieuwe WRO biedt gemeenten nu wel de mogelijkheid om ontwikkelingen ook echt van de grond te krijgen.

### **Samenwerkingsvormen in de ontwikkeling van woonzorgzones**

Om een integraal product te ontwikkelen, dat voldoet aan de vraag in een bepaald gebied, is samenwerking tussen partijen essentieel. De samenwerking tussen partijen moet leiden tot gezamenlijk gedragen en ontwikkelde doelstellingen om het product vorm te geven.

### **Draagvlak en communicatie**

Om het product, de woonzorgzone, in de markt te positioneren is marketing en communicatie nodig die er op gericht is om draagvlak en commitment te verkrijgen. Goede communicatie is vereist om tot een integrale gebiedsontwikkeling te komen.

### **Actoren en stakeholders in woonzorgzone ontwikkelingen**

Voor de systematische vraag- en gebiedsgerichte woonzorgzone ontwikkeling is het van groot belang dat alle actoren en stakeholders vooraf bekend zijn. Bij een samenwerking tussen de betrokken partijen is het belangrijk dat er duidelijkheid is over verantwoordelijkheden, beslisbevoegdheid en financiële input.

### **Financiële middelen**

Om woonzorgzone ontwikkelingen mogelijk te maken zijn financiële middelen nodig. Er zijn verschillende manieren om deze financiële middelen te betrekken bij de ontwikkeling. De middelen kunnen betrokken worden vanuit de zorginstelling, corporatie, gemeente en/of subsidies. Vaak wordt er gekozen voor een gezamenlijke investering door partijen.

### **Risico's**

Ontwikkelen is nooit zonder enig risico. In dit soort projecten zijn draagvlak, samenwerking en relevante kennis de belangrijkste pijlers voor het succes of falen van de beoogde ontwikkeling. Het is daarom van belang de risico's vooraf te inventariseren, gaande weg te monitoren en te sturen op eventuele afwijkingen.

### **Proces**

Het proces van systematische vraag- en gebiedsgerichte ontwikkeling van woonzorgzones is nooit hetzelfde. Er zijn altijd andere factoren, aandachtspunten, partijen en het betreft altijd en andere locatie. Een duidelijk proces en procesmanagement zijn daarom essentieel om de ontwikkeling in goede banen te leiden.

### **Tot slot**

Bij een integrale gebiedsontwikkeling vanuit wonen, welzijn en zorg is afstemming de belangrijkste factor. De samenwerking en afstemming wordt echter bemoeilijkt door de hoeveelheid betrokken deelnemende partijen met elk hun eigen belangen en 'grijze gebieden' rondom de financiering.

## Voorwoord

Voor u ligt mijn afstudeeronderzoek in het kader van de opleiding Master CityDeveloper aan de Erasmus Universiteit in Rotterdam.

Na drie semesters wordt het theoretische raamwerk van de opleiding als basis voor dit onderzoek gebruikt. De afgelopen negen maanden is intensief gewerkt aan het tot stand komen van dit onderzoek.

Deze scriptie was echter nooit tot stand gekomen als mijn werkgevers en gezin mij niet de ruimte hadden gegeven om dit onderzoek uit te voeren. Daarnaast heeft mijn scriptiebegeleider Peter Pol waardevol bijgedragen aan dit onderzoek met zijn adviezen.

Eric Lamers  
Oktober 2007

# Inhoudsopgave

Samenvatting.....	4
Voorwoord .....	6
Inhoudsopgave .....	7
1.     Introductie.....	9
1.1.    Achtergrond.....	9
1.2.    Vraagstelling en theoretisch kader.....	9
1.3.    Focus .....	10
1.4.    Onderzoeksvraag en hypotheses .....	10
1.5.    Opbouw van het onderzoek.....	11
2.     Demografie en huisvesting van ouderen in Nederland.....	12
2.1.    Demografische ontwikkeling in Nederland.....	13
2.2.    Woonwensen van ouderen in Nederland.....	14
2.3.    Vraag en aanbod in ouderenhuisvesting .....	16
2.4.    Trends in ouderenhuisvesting.....	16
2.4.1.    Trends aan de vraagzijde .....	16
2.4.2.    Trends aan de aanbodzijde .....	17
2.4.3.    Trends in overheidsbeleid .....	18
3.     Het concept woonzorgzone.....	19
3.1.    Theorie achter het concept woonzorgzone.....	19
3.2.    Voorwaarde achter de woonzorgzone .....	20
3.3.    Beleidsinstrumenten voor het inrichten van een woonzorgzone .....	21
3.3.1.    De mogelijkheden van de Wet- en regelgeving in Nederland .....	22
3.3.2.    Hoe te komen tot succesvol beleid voor woonzorgzones .....	24
4.     Theoretische achtergrond van het gebiedsontwikkelingsproces bij woonzorgzones .....	26
4.1.    Organiserend vermogen .....	27
4.2.    Gebiedsidentiteit en ‘branding’.....	31
4.3.    Communicatie en draagvlak .....	33
4.4.    Concurrentie en netwerken.....	35
4.5.    Conclusie .....	36

5.	De markt en haalbaarheid van woonzorgzones.....	37
5.1.	Quick-scan van de markt .....	37
5.2.	Marktonderzoek ouderen met vraag naar woonzorgzones .....	38
5.3.	Marktkwaliteit .....	39
5.4.	Actoren en stakeholders in woonzorgzone ontwikkelingen .....	39
5.5.	Financiële middelen .....	40
5.6.	Risico's.....	42
6.	Het proces van ontwikkeling tot woonzorgzones.....	44
6.1.	Leidraad voor woonzorgzones.....	44
6.2.	Stappenplan van 't Verlaat.....	46
6.3.	Concept stappenplan .....	47
7.	Casestudy.....	48
7.1.	Keuze cases.....	48
7.2.	Onderzoeksvragen.....	49
7.3.	Case Moerwijk.....	50
7.4.	Case Leidschenveen .....	53
8.	Analyse en discussie.....	56
8.1.	Procesanalyse.....	56
8.2.	Discussie.....	60
9.	Conclusie en aanbevelingen .....	61
9.1.	Antwoord op de hoofdvraag van dit onderzoek .....	61
9.2.	Toetsing van de hypothese.....	63
9.3.	Aanbeveling .....	64
	Bijlagen.....	65
1.	Literatuurlijst .....	66
2.	Internetbronnen .....	68
3.	Betrokken deskundigen.....	70



# 1. Introductie

## *Achtergrond*

De reden om dit onderzoek uit te voeren in het kader van de afronding van MCD III komt voort uit de aandacht die er op nationaal, regionaal, stedelijk en gemeentelijk niveau is voor de aankomende vergrijzing van de bevolking. Veel genoemde problemen die daar mee gepaard gaan zijn, een groot tekort aan arbeidskrachten, een tekort aan geschikte woningen voor ouderen en een beoogd tekort aan zorgverlening.

Dit onderzoek wil ik daarom richten op 'wonen en zorg' voor ouderen. Vooral gemeenten, corporaties en zorginstellingen richten zich steeds vaker op dit segment van huisvesting. Vanuit nationaal, regionaal en stedelijk niveau wordt steeds meer gestuurd op dit soort systematische vraag- en gebiedsgericht ontwikkelde huisvesting voor ouderen.

Huisvesting voor ouderen, dient volledig toegankelijk te zijn en zorgverlening dient in de directe omgeving aanwezig te zijn. Daarnaast wordt het steeds belangrijker dat de openbare ruimte en voorzieningen in de ontwikkeling worden meegenomen. De uitspraak schoon, heel en veilig draagt in dit kader bij aan het woongenot van de doelgroepen die leven in dat gebied.

## *Vraagstelling en theoretisch kader*

Vanuit deze achtergrond richt ik dit onderzoek op de vraag of ouderenhuisvesting systematisch vraag- en gebiedsgericht ontwikkeld kan worden en voldoet aan voldoende marktkwaliteit.

Het theoretisch kader voor dit onderzoek zal gebaseerd worden op;

- Integrale gebiedsontwikkeling,
- Organiserend vermogen,
- Gebiedsidentiteit en 'branding',
- Communicatie en draagvlak,
- Concurrentie en netwerken,

## ***Focus***

De focus voor dit onderzoek zal zich hoofdzakelijk richten op het systematische vraag- en gebiedsgerichte ontwikkeling van ouderenhuisvesting met voldoende marktkwaliteit voor de beoogde doelgroep.

Vanuit de systematische vraag- en gebiedsgerichte ontwikkeling van ouderenhuisvesting met voldoende marktkwaliteit, richt ik mij specifiek op woonzorgzones (woonservicezones). De zones moeten zich bevinden in de regio Haaglanden omdat er gaande weg het onderzoek een relatie gezocht wordt in de procesbenadering bij dit soort ontwikkelingen op regionaal niveau.

## ***Onderzoeksvraag en hypotheses***

### *Hoofdvraag*

Hoe kunnen woonzorgzones voor ouderen systematisch vraag- en gebiedsgericht ontwikkeld worden met voldoende marktkwaliteit?

### *Subvragen*

Om de hoofdvraag op een onderbouwde manier te kunnen beantwoorden zijn de volgende subvragen geformuleerd;

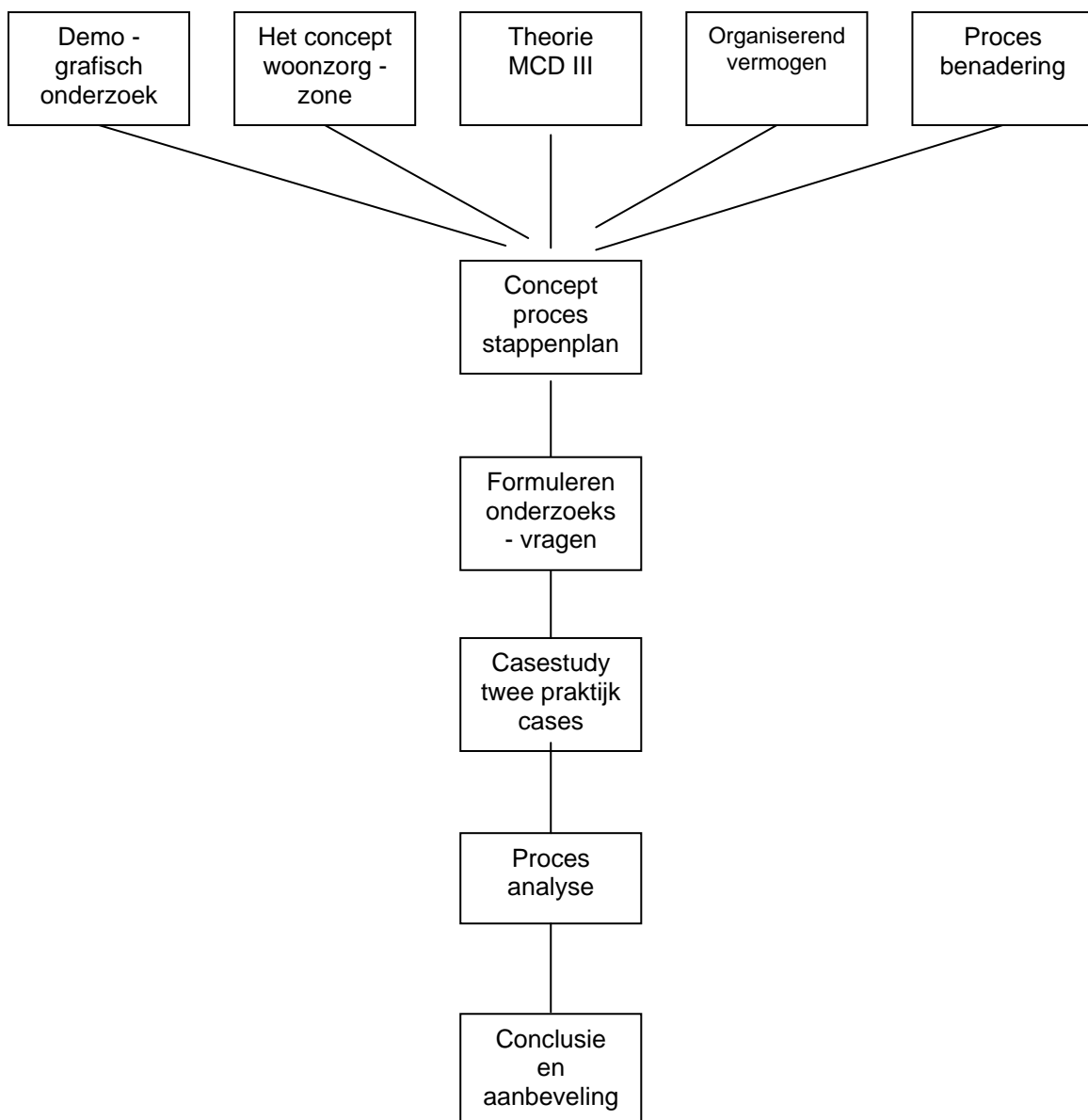
- Hoe is de demografische ontwikkeling van ouderen in Nederland, wat zijn hun woonwensen, hoe staat het met de vraag en het aanbod van ouderenhuisvesting en wat zijn de trends,
- Wat houdt het concept woonzorgzone in en welke beleidsmogelijkheden bestaan er voor de inrichting en ontwikkeling van de woonzorgzone,
- Hoe worden markt, ruimtelijke kwaliteit en middelen op elkaar afgestemd,
- Hoe kan de ontwikkeling van een woonzorgzone procesmatig op een goede manier worden vormgegeven.

### *Hypothese*

Woonzorgzones kunnen door een zorgvuldiger procesmatige aanpak beter op de marktvraag inspelen en meer in samenhang met het omliggende gebied ontwikkeld worden.

## Opbouw van het onderzoek

Dit onderzoek wordt opgebouwd vanuit een literatuurstudie. Vanuit de resultaten van die studie zal er een concept stappenplan worden opgesteld. Dit stappenplan zal vervolgens gebruikt worden om de resultaten uit de praktijkcases te toetsen en te analyseren. Uiteindelijk wordt afgesloten met de conclusie waarin de beantwoording van de hoofdvraag en het scherper stellen van de hypothese centraal zullen staan. Op basis van de bevindingen in de conclusie zullen er aanbevelingen worden gegeven voor vervolgstudies.

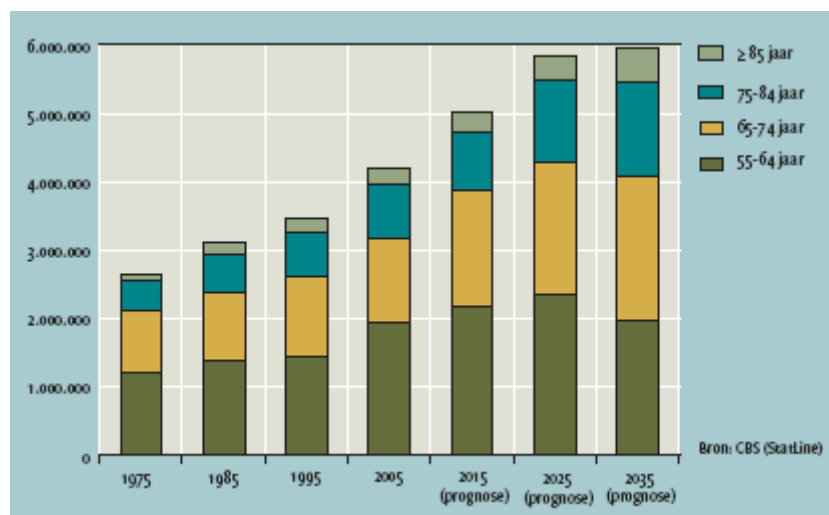


## 2. Demografie en huisvesting van ouderen in Nederland

Direct na de tweede wereldoorlog is er in Nederland een enorme toename van geboortes geweest. Deze generatie noemen wij nu de 'babyboomers'. Deze groep babyboomers is nu in de leeftijd rond de zestig jaar en zal op niet al te lange termijn geen deel meer nemen aan het arbeidsproces. Dit leidt ertoe dat er de komende jaren een andere vraag naar huisvesting zal ontstaan.

Deze generatie babyboomers zet halverwege de jaren zestig een nieuwe trend in werking. De traditionele grote gezinnen worden verdrongen. De komst van de anticonceptiepil maakte gezinsplanning mogelijk waardoor het aantal kinderen per gezin enorm is terug gelopen. In diezelfde periode was de opkomst van het individu en de emancipatie van vrouwen een belangrijk onderwerp. Die ontwikkeling zorgde voor een toename van vrouwen op de arbeidsmarkt. Sinds die periode wordt mede daardoor de geboorte van het eerste kind langer uitgesteld.

Door deze demografische ontwikkeling zijn er nu in verhouding meer ouderen dan jongeren. Doordat er nu minder jongeren zijn en de geboortecijfers in de afgelopen 20 jaar niet zijn gestegen is Nederland in een periode terecht gekomen waarbij de bevolking de aankomende jaren verder vergrijsd. De onderstaande figuur (1) geeft het aantal ouderen naar leeftijdsklasse, in de periode van 1975 tot 2035 (in absolute aantallen) weer (SCP, 2006).



Aantal ouderen (55-plussers) naar leeftijdsklasse, 1975-2035 (in absolute aantallen)

Bron: CBS (Statline)

figuur 1.

## ***Demografische ontwikkeling in Nederland***

### **De potentiële beroepsbevolking**

De afgelopen eeuw is de beroepsbevolking steeds verder gegroeid. De afgelopen jaren zijn we langzaam bij het punt aangekomen dat daar verandering in komt en de beroepsbevolking zal gaan krimpen. Begin 2007 waren er in Nederland ongeveer 10 miljoen inwoners tussen de 20 en 65 jaar. In de aankomende jaren tot 2040 is de prognose dat de beroepsbevolking zal afnemen van 10 naar 9 miljoen. In 2005 werd voor het eerst een lichte afname van de beroepsbevolking geconstateerd. De aankomende jaren zal de afname van de beroepsbevolking zich verder gaan doorzetten. Het aantal ouderen binnen de potentiële groep van de beroepsbevolking groeit daarbij aanzienlijk. In 2006 nam het aantal 50- tot 65 jarige met 62.000 toe en het aantal 20- tot 50 jarige met 58.000 af (CBS, 2007).

Het aantal 60- tot 65 jarige zal de aankomende jaren relatief snel stijgen. De eerste groep babyboomers heeft in 2006 de leeftijd van 60 jaar bereikt. De prognose is dat het aantal 60- tot 65 jarige tot 2011 met 175.000 toeneemt tot ongeveer 1,1 miljoen. Deze groep wordt nog tot de beroepsbevolking gerekend maar in de praktijk is slechts 20 % van die groep daadwerkelijk werkzaam. De Nederlandse bevolking groeit nog altijd licht, opvallend is dat de groep ouderen daarin snel toeneemt. Vanaf 2000 is de groep 65+ met 10% sterk toegenomen tot 2.4 miljoen. In verhouding groeide de groep 80+ het sterkst (CBS, 2007).

De potentiële beroepsbevolking is in 2006 wederom gekrompen. Dit komt mede doordat er in 2006 meer mensen emigreerde dan immigrerde en de toenemende groep van 65+ versterkt wordt door een lichte afname van het aantal sterfgevallen. Het is opvallend om een afname in het aantal sterfgevallen te constateren omdat de vergrijzing van de bevolking daardoor nog sneller toeneemt (CBS, 2007).

### **Levensverwachting mannen versus vrouwen**

De gemiddelde levensverwachting in 2005 bij geboorte lag voor vrouwen 4,4 jaar hoger als bij mannen. Door een betere kwaliteit van gezondheidszorg en toenemende welvaart zal de levensverwachting voor mannen in het jaar 2050 stijgen naar 81 jaar. Voor vrouwen zal de levensverwachting in 2050 stijgen naar 84 jaar. De conclusie die op basis van deze prognose gesteld kan worden is dat meer mensen de pensioengrens gaan bereiken en waarschijnlijk langer van hun pensioen kunnen genieten (CBS, 2007).

### **Vergrijzing zal in 2011 al duurder uitvallen**

De laatste gegevens duiden op een hogere levensverwachting wat zal leiden tot hogere kosten ten aanzien van de vergrijzing. Het Centraal Planbureau heeft de verhoogde overheidsuitgave, om de begroting vergrijzingbestendig te maken, verwoordt in een notitie en aangeboden bij het kabinet. Het CPB heeft berekend dat de verhoging van de levensverwachting, zoals door het CBS voorzien, tot extra uitgaven in de zorg en AOW zal leiden. De kosten hiervoor worden door het CPB geraamd op 1 miljard euro in 2011. In het regeerakkoord is hier voorlopig nog geen budget voor opgenomen (CBS, 2007).

## **2.2. *Woonwensen van ouderen in Nederland***

### **De huisvesting van ouderen**

De zelfstandige en passende huisvesting voor ouderen staat vanaf de jaren negentig hoog op de prioriteitenlijst. Bij de woningcorporaties wordt vanuit de nota 'wonen' een grote verantwoordelijkheid neergelegd. Binnen de sociale huursector moeten zij ouderen als 'speciale doelgroep' bedienen en zorgen voor meer keuzevrijheid en maatwerk. Voor ouderen betekent dit een toename van diversiteit, in woonkwaliteit, combinaties van wonen en zorg en koop of huur. Steeds meer van de nieuwe ouderen zijn huiseigenaar en hebben de voorkeur om te verhuizen naar een andere koopwoning in plaats van een huurwoning. Wanneer de particuliere sector ook combinaties met diensten en zorg zou aanbieden vergroot dit de keuzemogelijkheid voor ouderen. Tussen 1998 en 2002 werd circa 30 % van de nieuwe ouderenwoningen opgeleverd in het koopsegment. Dit is bijna een verdubbeling met de beginjaren negentig waar circa 16 % in de koop werd opgeleverd (SCP, 2004b).

### **De invloed van het seniorenlabel**

De kwaliteitseisen die gesteld worden aan speciale ouderenwoningen sluiten steeds beter aan bij de wensen van ouderen. Waar voorheen de ouderenwoning maximaal twee kamers had is vanaf 1990 het aandeel ouderenwoningen met drie of meer kamers sterk toegenomen. Deze trend komt tegemoet aan de eisen die door het 'seniorenlabel' worden gesteld. Het wordt steeds belangrijker dat ouderen met lichamelijke beperkingen, rollator of rolstoelgebruik voldoende ruimte hebben om zich door de ruimte te manoeuvreren (SCP, 2004b).

De laatste jaren is de woningvoorraad van ouderenwoningen gedifferentieerder geworden en sterk in comfort en omvang toegenomen. In 2002 woonde van alle 55-plussers 17 % in een voor ouderen bestemde woning. Hierbij dient opgemerkt te worden dat eenpersoonshuishoudens, vaker dan meerpersoonshuishoudens, in de juiste voor ouderen bestemde woning woont (SCP, 2004b).

## Woonwensen van ouderen naar woontypologie

De woonwensen van ouderen zijn zeer divers. Uit diverse onderzoeken naar woonbehoefte van ouderen zijn de volgende wensen op hoofdlijnen naar voren gekomen;

- De eengezinswoning heeft de grootste voorkeur. 75 % van de zelfstandig wonende ouderen in de leeftijdscategorie tussen de 55- en 65 jaar en 50 % van de 75-plussers heeft deze voorkeur (Hooijmeijer e.a, 1997 uit [www.kcwz.nl](http://www.kcwz.nl) <sup>1</sup>),
- Het appartement is vooral onder 75-plussers een gewenste woontypologie. Ruim 50 % van deze groep geeft aan een voorkeur tot een appartement te hebben. Daarin tegen wil slechts een klein deel van de ouderen dat nu in een eengezinswoning wonen verhuizen naar een appartement. Dit aandeel bedraagt slechts 16 % (Hooijmeijer e.a, 1997 uit [www.kcwz.nl](http://www.kcwz.nl) <sup>1</sup>),
- Onder alleenstaande ouderen is de ouderenwoning erg in trek. Deze ouderenwoning wordt ook wel seniorenwoning genoemd. In verschillende leeftijdscategorieën wenst men deze woonvorm, voor 85-plussers is die 92 %, 75-plussers is die 76%, 65- tot 74 jarige is die 56 % en van 55- tot 64 is die 22 % (SCP, 2001 uit [www.kcwz.nl](http://www.kcwz.nl) <sup>1</sup>),
- Steeds meer geldt dat het verzorgingstehuis minder in trek is. Slechts 10 % van alle zelfstandige ouderen is geïnteresseerd. Voor ouderen met ernstig fysieke beperking ligt het aandeel hoger op 29 % (Vraagverkenning Wonen en Zorg, 1997 uit [www.kcwz.nl](http://www.kcwz.nl) <sup>1</sup>),
- Buiten de genoemde woonvormen heeft de aankomende generatie ouderen (babyboomers) hoogst waarschijnlijk andere ideeën over wonen. In de toekomst zullen we daarom nog diverse creatieve en innovatieve woonvormen en wensen vanuit die groep kunnen verwachten (VROM, 2002 uit [www.kcwz.nl](http://www.kcwz.nl) <sup>1</sup>).

## Verhuisgedrag onder ouderen

Over het algemeen zijn ouderen tevreden met hun woning en willen liever niet verhuizen. De achtergronden om toch te verhuizen komen voort uit de ongeschiktheid van de huidige woning en de verslechterde gezondheidstoestand. In de periode van 1995 tot 2001 is ongeveer 18 % van de doelgroep ouderen (vanaf 55+) verhuisd. Het blijkt dat vrouwen vaker verhuizen als mannen en dat er nauwelijks verschillen zijn in leeftijds- of opleidingsniveau. Opvallend is dat het aantal zelfstandige dat verhuisd is naar een seniorenwoning in zes jaar met 31 % is gestegen en het aantal dat is verhuisd naar een (bejaarde)tehuis over die periode 7 % bedraagt. Verder blijkt dat wanneer men verhuisd is naar een seniorenwoning men vrijwel nooit terugkeert naar een zelfstandige woningen. In de periode van zes jaar is van die groep 32 % vanuit de seniorenwoning naar een (bejaarde)tehuis verhuisd (SCP, 2006).

## **2.3. Vraag en aanbod in ouderenhuisvesting**

### **Huisvesting voor ouderen niet toereikend**

De overheid wil graag tot meer zorg op maat komen. Gemeentes en woningcorporaties zijn verantwoordelijk gemaakt voor het aanbieden van woonruimte voor ouderen en andere specifieke doelgroepen. De achterliggende gedachte van de overheid was om beter in te spelen op de vraag. Tot op heden is dit nog niet het geval. Er is een groot tekort aan ouderenwoningen (vooral in de randstad) en daarnaast bestaan er grote regionale verschillen over de toegang tot ouderenhuisvesting. Door een oplopende vraag en een tekort aan aanbod wordt de doorstroming belemmerd en kunnen gezonde ouderen bijna geen toegang krijgen tot voor ouderen bestemde complexen (A. de Boer, 1999).

De overheid heeft er voor gekozen om naast de decentralisatie een scheiding aan te brengen in de geldstroom. Om de geldstromen voor ouderenhuisvesting en zorg te scheiden dacht de overheid een besparing te realiseren. Achterliggende gedachte was dat gerichte ouderenhuisvesting tot een afnemende zorgvraag zou leiden. Vooral door de relatie tussen wonen en het leveren van zorg blijkt er dat er van een afname in de zorgconsumptie geen sprake is (A. de Boer, 1999).

De vraag naar volledig toegankelijke woningen (woonruimte voor ouderen) is enorm. Het tekort aan deze woningen zal de aankomende jaren toenemen omdat er te weinig van dit soort woningen worden gebouwd of aangepast worden om aan de vraag te voldoen. In de periode tot 2015 zullen er nog zeker 40.000 volledig toegankelijke woningen voor ouderen moeten worden toegevoegd aan de voorraad om aan de stijgende behoefte te voldoen (SCP, 2004a).

## **2.4. Trends in ouderenhuisvesting**

### **2.4.1. Trends aan de vraagzijde**

#### **Vergrijzing**

Het aantal 65+ zal rond het jaar 2040 met ongeveer 25 % het grootst zijn. In de 10 jaar daarna zal het percentage 65+ afnemen tot ongeveer 24 %. Dit betekent dat de vraag naar zorgbehoefte de aankomende jaren blijft toenemen. Dit geldt vooral voor thuiszorg en 24-uurszorg ([www.kcwz.nl](http://www.kcwz.nl)<sup>2</sup>). Daarnaast is een verwachte groei van het aantal mensen met dementie tussen 2005 en 2030. Aan de andere kant de gezondheidstoestand van ouderen verbeteren (SCP, 2004a).



### **Vermogenspositie**

De aankomende 15 jaar zal de inkomens- en vermogenspositie van ouderen verbeteren. Voor ouderen met een laag inkomen verandert er niet veel maar voor ouderen met een midden of een hoog inkomen zal er in positieve zin het één en ander veranderen. Dit komt voornamelijk door het vermogen dat is opgeslagen in het eigen woning bezit. De koopkrachtige vraag naar ouderenhuisvesting en dienstverlening zal daardoor met een steeds grotere druk te maken krijgen. Door de toenemende druk zal de vraag naar privaat gefinancierde dienstverlening toenemen ([www.kcwz.nl](http://www.kcwz.nl)<sup>2</sup>).

### **Gebruikerswensen**

De ouderen van de toekomst hebben een steeds hoger opleidingsniveau. De daaraan gekoppelde informatietoegang maakt dat ouderen zich steeds kritischer en vergelijkender in de markt kunnen opstellen. Mede daardoor zullen veel tot deze groep behorende ouderen zich niet alleen in Nederland maar ook buiten onze huidige landsgrenzen oriënteren op de woon en zorg markt. Hierdoor blijven vooral de sociaal kwetsbare aangewezen op een goed pakket woonzorgvoorzieningen in eigen woonwijk of woonplaats ([www.kcwz.nl](http://www.kcwz.nl)<sup>2</sup>).

Bij jonge ouderen (55+) is er een toenemende vraag naar toeristische en recreatieve voorzieningen in combinatie met health, sport en beauty. Daarnaast ontstaat er een toenemende vraag naar meer luxe zorgvoorzieningen in een aantrekkelijke leefomgeving waar ouderen kunnen revalideren en/of herstellen van een medische ingreep en tegelijkertijd de zorg kunnen krijgen die daarvoor nodig is ([www.kcwz.nl](http://www.kcwz.nl)<sup>2</sup>).

### **Allochtone Ouderen**

In Nederland zijn relatief weinig allochtone ouderen. In 2005 lag het percentage op ongeveer 2,4 %. Dit percentage zal na 2010 snel toenemen tot ongeveer 12 % in 2050. De toename zal voornamelijk plaatsvinden onder de allochtone ouderen met de laagste inkomens ([www.kcwz.nl](http://www.kcwz.nl)<sup>2</sup>).

## **2.4.2. Trends aan de aanbodzijde**

### **Zorginstellingen**

De toenemende vraag naar zorg leidt tot een versnelling van het extramuraliseringsproces. Tegelijkertijd heeft de zorgaanbieder te maken met schaarste op de arbeidsmarkt om zijn klanten op een goede manier te kunnen bedienen. De zorgaanbieder zal daardoor gedwongen worden om doelmatiger te werken. Om dit op een professionele manier vorm te geven, kosten te besparen en een compleet aanbod te bieden gaan zorgaanbieder op zoek naar nieuwe organisatievormen. De aanbieders zoeken de oplossing in sectoroverschrijdende zorgconcerns voor het leveren van 24-uurs extramurale zorg en zorgarrangementen ([www.kcwz.nl](http://www.kcwz.nl)<sup>3</sup>).

### **Woningcorporaties**

In het marktsegment wonen, zorg en welzijn ontwikkelen woningcorporaties naast woonzorgcomplexen steeds vaker geclusterde woonvormen voor zorgintensieve groepen. Hierbij richt de corporatie zich op het realiseren van flexibele woonconcepten die voor alle doelgroepen kunnen dienen. De realisatie van woonzorgzone concepten in de middenklasse gebeurt steeds meer in samenwerking met private financiers ([www.kcwz.nl](http://www.kcwz.nl)<sup>3</sup>).

### **Dienstverlening**

De dienstverlening zal zich op termijn gaan ontwikkelen tot een volwaardige bedrijfstak waarin de zorginstelling kan opereren op de private en publiek gefinancierde markt. Daarnaast zal de groep van commerciële dienstverleners op de dienstenmarkt gaan toenemen ([www.kcwz.nl](http://www.kcwz.nl)<sup>3</sup>).

## **2.4.3. Trends in overheidsbeleid**

### **Zorgstelsel**

Per 1 januari 2007 is de Wet maatschappelijk ondersteuning van kracht (Wmo). Dit betekent financiering van maatschappelijk ondersteuning en begeleiding, die het mensen mogelijk moet maken om volwaardig deel te nemen aan de maatschappij. De verantwoordelijkheid voor de uitvoering van de Wmo ligt bij de gemeente. Langdurige zorg voor chronische zieken, gehandicapten, chronische psychiatrische patiënten en ouderen wordt nog steeds gefinancierd uit de Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten (AWBZ) ([www.kcwz.nl](http://www.kcwz.nl)<sup>4</sup>).

### **Volkshuisvesting**

De overheid heeft naar de corporaties een toenemende verwachting uitgesproken om hun prestatievelden, 'wonen en zorg' en 'het nemen van initiatieven op het beleidsterrein van zorg' beter uit te gaan voeren. Zij worden aangespoord om steeds meer maatschappelijk kapitaal te investeren op het gebied van 'wonen en zorg'. Corporaties en gemeente sluiten daarom steeds vaker prestatieafspraken af om meer woningen voor senioren en levensloopbestendige woningen te realiseren ([www.kcwz.nl](http://www.kcwz.nl)<sup>4</sup>).

### **Zorginfrastructuur en zorgafhankelijke technologie**

Het investeren in specifieke zorginfrastructuur en zorgafhankelijke technologie (domotica, ICT) brengen risico's met zich mee. De overheid heeft hiervoor een tijdelijke stimuleringsregeling in het leven geroepen maar uiteindelijk heeft de versnelling van het extramuraliseringsproces een duurzame investeringsprikkel nodig ([www.kcwz.nl](http://www.kcwz.nl)<sup>4</sup>).

### 3. Het concept woonzorgzone

Een woonzorgzone is *‘een samenhangend geheel van woon-, zorg- en welzijnsvoorzieningen in een wijk. Samenwerkingspartners stemmen de voorzieningen op elkaar af en wijkbewoners maken naar behoefte gebruik van de voorzieningen. Het resultaat moet zijn een woon- en leefomgeving waar het veilig en prettig leven is voor alle bewoners met of zonder zorg en waar de noodzakelijke ondersteuning met zorg- en welzijnsdiensten om de hoek te regelen is’.*

([www.woonservicezone-utrecht.nl](http://www.woonservicezone-utrecht.nl))

#### 3.1. Theorie achter het concept woonzorgzone

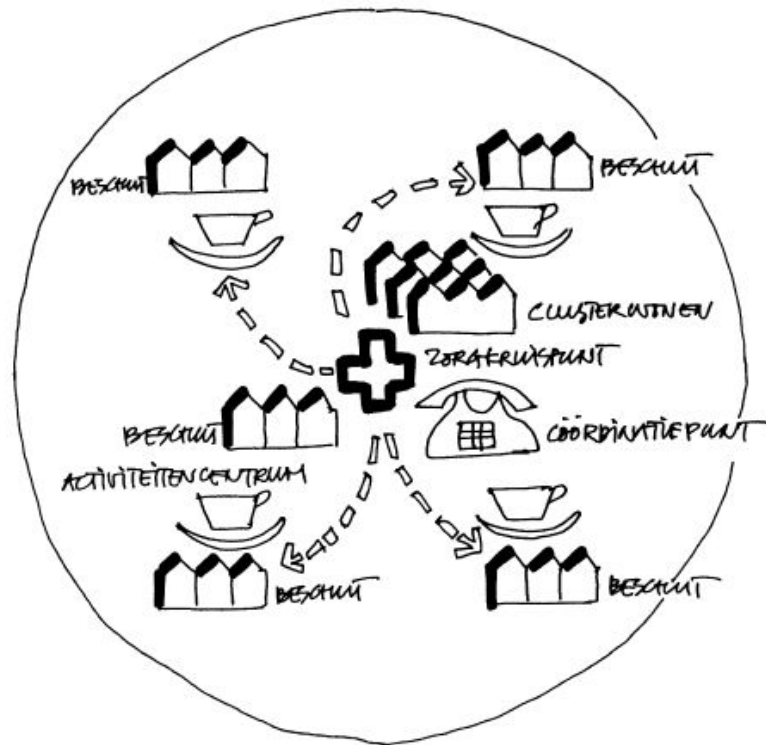
Het oorspronkelijke idee achter de woonzorgzone komt uit Scandinavië. In de Scandinavische landen wordt ouderenzorg beschouwd als een sociale dienstverlening. In 1995 is door de Stichting Architectenonderzoek Gebouwen Gezondheidszorg (STAGG) het rapport ‘Verblijven of wonen; zorg voor ouderen’ uitgegeven waarin een vertaalslag van de Scandinavische situatie naar de Nederlandse situatie is gemaakt ([www.kei-centrum.nl](http://www.kei-centrum.nl)<sup>1</sup>).

Uitgangspunt van de Nederlandse vertaalslag (STAGG-scenario) is een wijk of dorp met 10.000 inwoners. Op deze 10.000 inwoners wordt uitgegaan van 500 inwoners die behoefte hebben aan een combinatie van wonen en zorg. Aan deze verdeling zijn een aantal functies toebedeeld ([www.kei-centrum.nl](http://www.kei-centrum.nl)<sup>1</sup>);

- Functies die worden gehaald door de gebruiker (bv. boodschappen doen),
- Functies die worden gebracht door de aanbieder (bv. zorgverlening of woningonderhoud),
- Functies die intern worden geleverd (bv. langdurige intensieve zorg).

De ruimtelijke uitwerking van bovenstaande functies worden vertaald in figuur 2 ([www.kei-centrum.nl](http://www.kei-centrum.nl)<sup>1</sup>);

- De haalfuncties worden ondergebracht in activiteitencentra met recreatieve onderdelen als; culturele activiteiten, dagopvang, fysiotherapie, gymnastiek, restaurant, café, internetcafé, etc;
- Eén centraal loket als coördinatiepunt, met informatie en advies over de haal- en brengfuncties;
- Eén zorgkruispunt dat 24-uurs zorg levert aan de wijkbewoners (eventueel voorzien van een medisch centrum);



Het STAGG-scenario voor een wijk van 10.000 inwoners

Bron: ([www.kei-centrum.nl](http://www.kei-centrum.nl))<sup>2</sup>).

figuur 2.

### 3.2. Voorwaarde achter de woonzorgzone

Het STAGG-scenario uit figuur 2 is gericht op gebieden die aan onderstaande kenmerken voldoen ([www.kei-centrum.nl](http://www.kei-centrum.nl))<sup>1</sup>);

- Een hoge bebouwingsdichtheid met veel flats en appartementen,
- Een uitgebreid, goed functionerend vervoersnetwerk,
- Een grote diversiteit aan stedelijke voorzieningen (winkels, horeca, gezondheidszorg, welzijn, cultuur) met daarnaast kleinschalige voorzieningen op wijkniveau,
- Veel collectief openbaar gebied, met een beperkt gevoel van sociale veiligheid.

Veel van bovenstaande kenmerken zijn te vinden in de naoorlogse woonwijken, waar het concept van de woonzorgzones dan tegenwoordig ook veelvuldig wordt toegepast.

Het STAGG-scenario uit figuur 2 stelt naast de zorg- en welzijnsfuncties eisen aan de woningen en woonomgeving zoals ([www.kei-centrum.nl](http://www.kei-centrum.nl)<sup>1</sup>):

- Zoveel mogelijk woningen in de woonzorgzone moeten aanpasbaar zijn voor mensen met een handicap,
- Kleinschalige woonzorgvoorzieningen verdienen de voorkeur boven grootschalige categoriale voorzieningen (beter aanpasbaar en ze bevorderen de integratie),
- Het openbaar vervoer moet goed bereikbaar en toegankelijk zijn, met beschutte rustpunten onderweg er naartoe. De maximale afstand tot een halte is 300 meter,
- Minder mobiele mensen moeten gebruik kunnen maken van aanvullend vervoer vanaf de woonplek. Mogelijk in combinatie met ander specifiek vervoer (schoolgaande jeugd, gehandicapten) worden geregeld,
- Voorzieningen (zoals winkels, huisarts, bank, postkantoor, recreatieve en culturele voorzieningen) moeten lopend of per openbaar vervoer goed bereikbaar zijn,
- Woningen moeten voldoen aan de eisen van aanpasbaar bouwen, zodat ze snel omgevormd kunnen worden voor mensen met specifieke handicaps,
- Woningen moeten zijn voorzien van een alarmeringssysteem en/of communicatiecircuit,
- Woningen moeten voldoen naar de behoefte aan privacy, zelfstandigheid en een goed leefklimaat,

In de woonzorgzone gelden er voor bepaalde groepen extra eisen ten aanzien van het wonen en de woonomgeving. Hierbij wordt door STAGG onderscheidt in woonvorm gemaakt voor mensen die intensieve zorg nodig hebben (beschut wonen) en mensen die zowel intensieve zorg als toezicht nodig hebben (clusterwonen) ([www.kei-centrum.nl](http://www.kei-centrum.nl)<sup>1</sup>).

### **3.3. *Beleidsinstrumenten voor het inrichten van een woonzorgzone***

Om een woonzorgzone systematisch vraag- en gebiedsgericht op te zetten is het belangrijk om te weten hoe de Wet- en regelgeving in Nederland functioneert ten aanzien van woonzorgzones.

Het Rijk en de lokale overheden moeten de demografie het hoofd zien te bieden. De woonzorgzone wordt veelal gezien als de basis voor de levensloopbestendige wijk en speelt in op beleidsontwikkelingen als scheiden van wonen, zorg en extramuralisering.

Het extramuraliseringstempo ligt nationaal gezien te laag ten opzichte van de vergrijzing. Het tempo moet volgens de ministeries van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) en Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer (VROM) omhoog. Om dit te realiseren worden maatregelen getroffen die positieve prikkels moeten geven om over te gaan tot het scheiden van wonen en zorg.

### **3.3.1. De mogelijkheden van de Wet- en regelgeving in Nederland**

Belangrijke randvoorwaarde voor woonzorgzones is de aanwezigheid van voldoende geschikte (volledig toegankelijke) woningen. Het is van groot belang dat deze woningen in snel tempo worden gebouwd om de groeiende vraag te kunnen voorzien. De realisatie van die woningen gaat gepaard met Wet- en regelgeving.

#### **Wet op de Ruimtelijke Ordening**

In de Wet op de Ruimtelijke Ordening (WRO) geeft het Rijk de kaders voor ruimtelijke ontwikkeling van Nederland. De provincies wijzen op basis hiervan woningbouwcontingenten toe aan de gemeenten. Binnen die kaders zijn gemeenten verantwoordelijk voor het lokale volkshuisvestingsbeleid (Walters, 2006).

Op grond van de nieuwe Wet op de Ruimtelijke Ordening (WRO) neemt de sturingsmogelijkheid voor de gemeente toe en heeft de gemeente de mogelijkheid te sturen via het bestemmingsplan. Met het toekennen of herzien van een bestemmingsplan kan de gemeente ervoor zorgen dat voldoende geschikte grondlocaties beschikbaar komen voor specifieke functies (Walters, 2006).

De sturingsmogelijkheden voor de gemeente vanuit de nieuwe Wet op de Ruimtelijke Ordening (WRO) op hoofdlijnen (Walters, 2006);

- De gemeente kan nieuwbouw- en herstructureringsprojecten sturen op gewenste percentages woningbouwcategorieën,
- In de realisatiefase kan de gemeente specifieke locaties toewijzen aan categorieën woningen. Vrijwillige samenwerking blijft uitgangspunt, maar via het exploitatieplan kan de gemeente de locatie-eisen afdwingen,
- De gemeente kan er voor zorgen dat er voldoende geschikte bouwlocaties zijn, de Wet voorkeursrecht gemeenten (Wvg) is hierbij relevant. Deze wet geeft de gemeente het recht om als eerste grond te kopen.

### **Wet Maatschappelijke Ondersteuning**

Voor het aanpassen van bestaande woningen is sinds 1 januari 2007 de Wet Maatschappelijke Ondersteuning (WMO) van toepassing. De Wet Maatschappelijke Ondersteuning biedt de mogelijkheid individuele woonvoorzieningen te realiseren als er sprake is van aantoonbare gebreken die het normale gebruik van de woning beperken (Walters, 2006).

### **Besluit Beheer Sociale Huursector**

Het grootste aandeel van de volledig toegankelijke woningen in de woonzorgzone zal gerealiseerd worden door de corporaties. Als onderdeel van het Besluit Beheer Sociale Huursector (BBSH) van corporaties zijn 'wonen en zorg' en het nemen van initiatieven op het beleidsterrein van zorg prestatievelden (Walters, 2006).

### **Woningwet**

Voor zover afzonderlijke corporaties financieel onvoldoende armslag hebben voor noodzakelijke investeringen zullen andere corporaties moeten bijspringen. Waar deze koppeling niet vrijwillig tot stand komt kan de minister van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer (VROM), welke verantwoordelijk is voor de uitvoering van de Woningwet, zonedig interveniëren (Walters, 2006).

### **Huisvestingswet**

De gemeente is verantwoordelijk voor de woonruimteverdeling. Het Rijk bepaalt het kader van de woonruimteverdeling op basis van de Huisvestingswet. De huisvestingswet biedt gemeente het instrument van de gemeentelijke huisvestingsverordening. De gemeentelijke huisvestingsverordening maakt een rechtvaardige en doelmatige verdeling van goedkopere woonruimte mogelijk. Door het hanteren van passendheid-, leeftijd- en/of urgentiecriteria kan een gemeente toewijzing aan ouderen van geschikte woningen bevorderen en sturen (Walters, 2006).

### **Wet op de huurtoeslag**

Vanaf 1 januari 2006 is het ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer (VROM) verantwoordelijk voor de Wet op de huurtoeslag, de begroting die daaraan ten grondslag ligt en het beleid dat er mee samenhangt. De huurtoeslag is een belangrijk instrument voor de huisvesting van ouderen. De ouderen vormen een belangrijke doelgroep van deze wet. De wet op de huurtoeslag voor ouderen in een woonzorgzone is gebonden aan een aantal spelregels (Walters, 2006).

De belangrijkste spelregels daarvoor zijn (Walters, 2006);

- De Wet op de huurtoeslag biedt geen oplossing voor de financiering van zorggerelateerde voorzieningen en zorginfrastructuur, omdat deze voorzieningen niet kunnen worden doorberekend in de huurprijs,

- Huurtoeslag is wel mogelijk voor onzelfstandige woonruimten die deel uitmaken van een woongebouw dat is bestemd voor begeleid wonen, groepswonen door ouderen of vergelijkbare woonvormen. Het woongebouw moet wel worden aangewezen door de Belastingdienst,
- Het is mogelijk dat gehuwden die niet dezelfde woonruimte bewonen, ieder afzonderlijk huurtoeslag aanvragen voor eigen woonruimte,
- De huidige regelgeving biedt de mogelijkheid om af te wijken van de maximale huurgrens voor huurtoeslag, als het gaat om een woning die is aangepast in verband met een handicap van de huurder, partner of een medebewoner,

### **3.3.2. Hoe te komen tot succesvol beleid voor woonzorgzones**

Woningcorporaties zullen een belangrijk deel van de bouwopgave moeten realiseren. De brancheorganisatie van de woningcorporaties heeft aangegeven in te zetten op meer aanbod van voor ouderen geschikte woningen. Het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) verwacht van corporaties een grotere inzet ten aanzien van de kwantitatieve opgave, daarbij rekening houdend met het belang van de betaalbaarheid van woningen voor de lagere inkomensgroepen (Walters, 2006).

De minister van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer (VROM) wil de verhoudingen tussen gemeenten en corporaties zodanig veranderen, dat de corporaties tot meer prestaties komen. Bedoeling is dat gemeenten aanbestedingen, op basis van door hen op te stellen woonvisies, gaan uitschrijven. In de woonvisies hebben wonen, zorg en dienstverlening een duidelijke plaats. Deze werkwijze moet leiden tot prestatieafspraken tussen gemeente en corporaties. Blijft een corporatie volgens de gemeente in gebreke kan de minister van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer (VROM) de corporaties aanspreken tot het inzetten van hun maatschappelijke middelen. Het dwangmiddel dat hij daarvoor kan gebruiken is de Woningwet (Walters, 2006).

#### **Gezamenlijk probleemeigenaar**

Extramuralisering en het scheiden van wonen en zorg heeft als gevolg dat een groot aantal partijen betrokken raakt bij huisvesting van ouderen en mensen met beperkingen. Voorwaarde voor het realiseren van deze grote opgave is dat partijen zich gezamenlijk opstellen als 'probleemeigenaar'. Dat betekent dat zij het eens moeten worden over aard en omvang van de opgave en hun bijdrage aan de realisatie daarvan (Walters, 2006).



**Prioriteit voor huisvesting van ouderen en mensen met beperkingen**

Landelijk gezien is het een feit dat er in het sociale segment onvoldoende prioriteit is voor huisvesting van ouderen en mensen met beperkingen. Het ontwikkelen van woonzorgzones zou dit onderwerp hoger op de agenda van verschillende betrokken partijen kunnen krijgen (Walters, 2006).

**Gedeelde integrale visie**

Voor organisaties die met de lokale overheden te maken hebben is het prettig te weten waar zij aan toe zijn. In het verlengde van het vorige punt is er behoefte aan een intersectorale, gemeentelijke visie op woonzorgzones. Het delen van visie door betrokken partijen is het startpunt van het proces tot ontwikkeling en realisatie van een woonzorgzone (Walters, 2006).

## 4. Theoretische achtergrond van het gebiedsontwikkelingsproces bij woonzorgzones

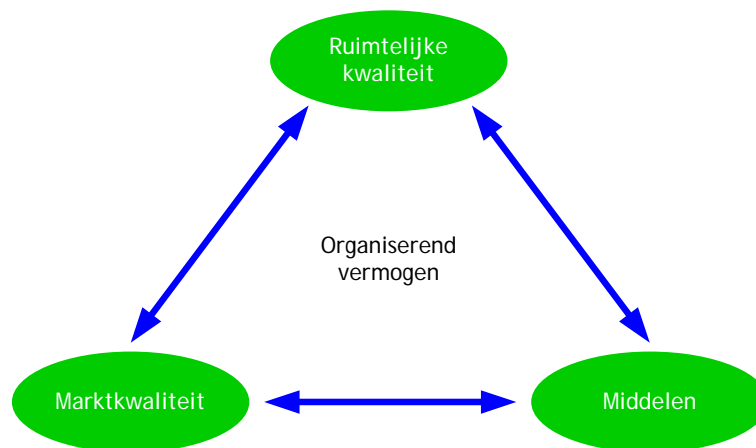
Om het onderzoek naar ouderenhuisvesting in de vorm van woonzorgzones beter te onderbouwen, kies ik ervoor om in dit hoofdstuk aandacht te besteden aan de uitwerking van een aantal theorieën. De keuze voor onderstaande theorieën zijn gemaakt op basis van hun relatie met de ontwikkeling van woonzorgzones;

- Vanwege het grote aantal deelnemende partijen in de ontwikkeling van woonzorgzones is het van groot belang dat het proces op een adequate manier wordt vorm gegeven. Om deze reden wordt *organiserend vermogen* uitgewerkt,
- Bij de ontwikkeling van een woonzorgzone in bestaand gebied wordt er gekozen om de huidige functie van die wijk te transformeren of producten en functies toe te voegen. Het gebied krijgt daardoor deels een andere functie en identiteit. Om deze reden wordt *(gebieds)identiteit* en *'branding'* uitgewerkt,
- De ontwikkeling van ouderenhuisvesting die systematisch vraag- en gebiedsgericht wordt opgezet kan niet zonder dat daar een goede *communicatie* aan ten grondslag ligt. De communicatie moet er voor zorgen dat er voldoende *draagvlak* wordt gecreëerd. Een goede communicatiestrategie afgestemd op de belanghebbende is daarom geen overbodige luxe bij een ontwikkeling in bestaand gebied,
- Bij de uitwerking van woonzorgzones blijkt dat er door de hoeveelheid betrokken partijen een overlapping van diensten ontstaat. Hierdoor kan er een onderlinge *concurrentie* optreden tussen de verschillende aanbieders van die diensten. Dit kan de samenwerking en de voortgang op enig moment in het proces nadelig beïnvloeden. Geen van de deelnemende partijen heeft daar belang bij. Er wordt daarom steeds vaker gezocht naar oplossingen in de vorm van strategische allianties en het vormen van *netwerken*.

## 4.1. Organiserend vermogen

De theorie van organiserend vermogen bij stedelijke vraagstukken is voortgekomen uit de vraag naar een samenwerking die de problemen structureel en adequaat oppak een vorm geeft. In de huidige ontwikkelingen om aan stedelijke vraagstukken te beantwoorden wordt steeds vaker organiserend vermogen, of het gebrek daaraan, als succes of faalfactor aangewezen.

In module 1.1. Stedelijk management wordt integrale gebiedsontwikkeling, uitgewerkt naar drie invalshoeken voor integrale gebiedsontwikkeling waarbinnen organiserend vermogen is gepositioneerd (figuur 3). De hoekpunten marktkwaliteit, ruimtelijke kwaliteit en middelen moeten zo optimaal mogelijk op elkaar afgestemd worden om een zo gunstig mogelijk resultaat binnen de integrale gebiedsontwikkeling te kunnen bewerkstelligen.



Invalshoeken bij integrale gebiedsontwikkeling (van 't Verlaat, 2005b),  
syllabus stedelijk management, module 1.1

figuur 3

De theorie (van 't Verlaat, 2005b), optimalisatie van de drie invalshoeken biedt voor woonzorgzones een uitgangspunt om te komen tot een integrale ontwikkelingsvisie. De visie achter de integrale afweging dient daarbij sector en facetoverschrijdende te zijn, het moet een lange termijn visie zijn, er moeten duidelijke prioriteiten gesteld worden en de visie moet uitvoeringsgericht zijn. Naast deze punten is het van belang dat voor een integrale ontwikkelingsvisie binnen de gemeentegrenzen, de samenhang met de regionale en bovenregionale contexten wordt gezien.

Hieronder worden de drie invalshoeken van integrale gebiedsontwikkeling vanuit het concept woonzorgzone benaderd.

Ruimtelijke kwaliteit voor de woonzorgzone valt als volgt te definiëren;

- Een verwerking van de ruimtelijke structuren die verbonden zijn aan een duurzaam karakter, zoals groenstructuren, knooppuntconcepten, benutten van grootschalige ruimtelijke elementen, hoogbouwzonering, open water, waterstructuren, (semi) openbare buitenruimte en dergelijke (van 't Verlaat, 2005b).

Marktkwaliteit voor de woonzorgzone valt als volgt te definiëren;

- Het betreft een functionele profilering van het gebied op grond van marktinzichten door middel van een SWOT analyse. De resultaten leiden tot het prioriteren van doelgroepen en een vertaling naar maatregelen.
- De functionele kwaliteit heeft mede betrekking op sociale en culturele aspecten als, sociale achterstand, participatie, veiligheid, ouderenzorg en dergelijke (van 't Verlaat, 2005b),

Middelen voor de woonzorgzone zijn als volgt te definiëren;

- De middelen zijn veelal beperkt. Dit geldt zowel voor de financiële middelen, beschikbaarheid van gronden / locaties, personele capaciteit, en dergelijke (van 't Verlaat, 2005b),

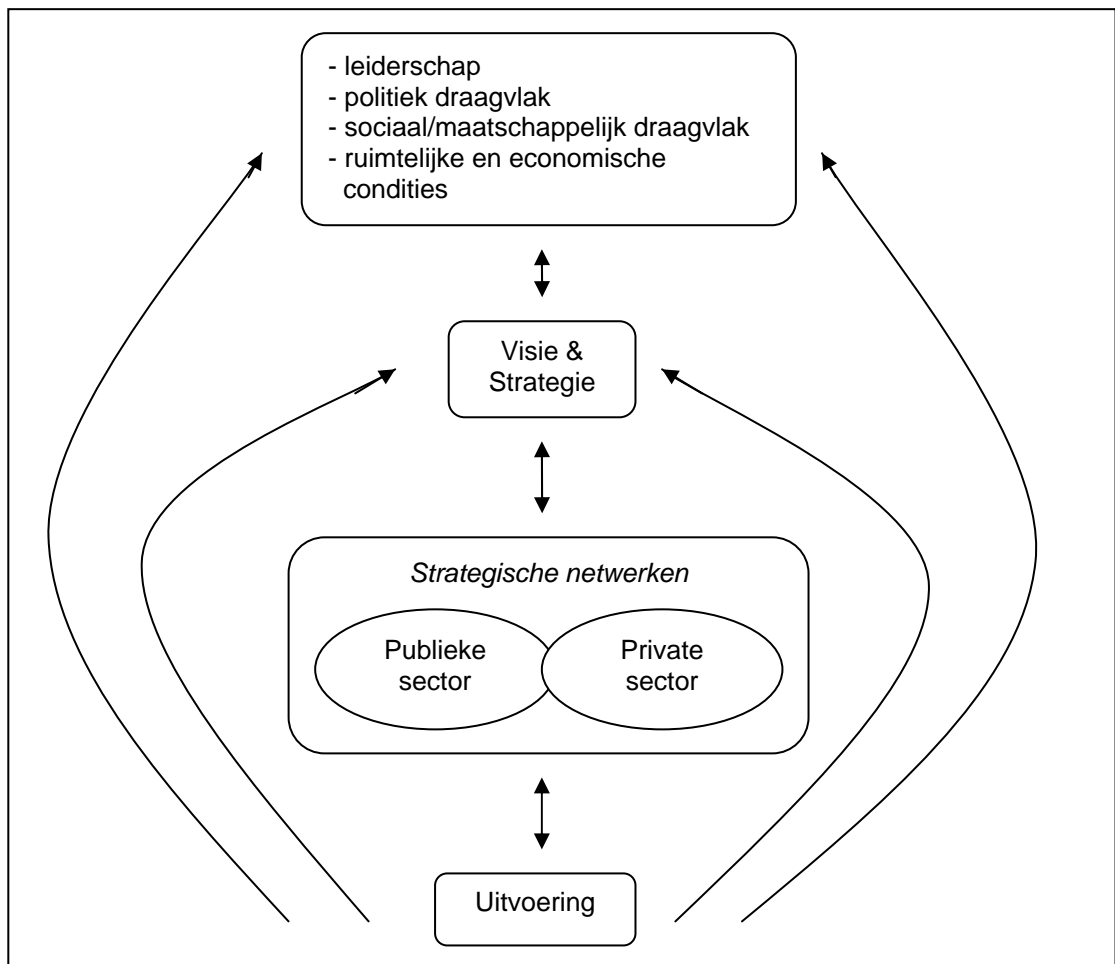
In de reader Introduction to Urban Management (van Hoek, 2005) wordt de drie invalshoek van 't Verlaat ondersteund en verder uitgewerkt door de toevoeging van een drietal elementen. Op de lijn ruimtelijke kwaliteit en marktkwaliteit wordt *potentie* gepositioneerd waarmee onder andere bedoeld wordt, de beoogde veiligheid en de kwaliteit in de buitenruimte. Op de lijn marktkwaliteit en middelen wordt *risico* gepositioneerd waar ondermeer de risico's ten aanzien van bijvoorbeeld draagvlak en het aantrekken van financiële impulsen worden verstaan. Op de lijn van middelen en ruimtelijke kwaliteit wordt *ambitie* gepositioneerd waaronder differentiatie, bereikbaarheid en 'quality of life' wordt verstaan.

*'Organiserend vermogen komt er in het kort op neer dat er een gezamenlijke oplossing komt voor problemen of het benutten van kansen, waarbij alleen relevante partijen zijn betrokken en gericht zijn op een duurzame ontwikkeling van een stedelijk gebied'* (Van den Berg e.a., 2002 in [www.nicis.nl](http://www.nicis.nl)).

Theorie van organiserend vermogen houdt op hoofdlijnen het volgende in (Van den Berg e.a., 1997);

- Het is noodzakelijk dat er leiderschap, politiek- en sociaal/maatschappelijk draagvlak en ruimtelijke economische condities aanwezig zijn om een stedelijk vraagstuk op te lossen. Als vanuit bovenstaande pijlers de visie wordt uitgezet kan de in te nemen strategische positie ten opzichte van dat bepaalde stedelijke vraagstuk worden bepaald,
- De visie en strategie leidt veelal tot het aangaan van samenwerkingsverbanden met publieke en/of private partijen. De strategische netwerken die daaruit tot stand komen, bieden de mogelijkheid om op een integrale manier de uitvoering van een stedelijk vraagstuk uit te werken,

In onderstaand model is organiserend vermogen schematisch weergegeven (figuur 4).



Theoretical framework of organising capacity

Bron: syllabus proces en organisatie van Gebiedsontwikkeling, Module 2.1 Organiserend Vermogen  
Organising capacity of metropolitan regions

figuur 4.

Teisman en Zouridis ondersteunen de theorie van organiserend vermogen en zeggen daarover het volgende;

- *‘Om een duurzame ontwikkeling te bewerkstelligen dient organiserend vermogen bij te dragen aan stedelijke innovatie. Innovatie moet ertoe leiden dat uiteindelijk het beoogde resultaat, liefst veel concreter dan voorheen binnen bereik komt’* (Teisman, 2001 in [www.nicis.nl](http://www.nicis.nl)).
  
- *‘De kracht van het concept organiserend vermogen is dat het niet zomaar een (veelal geuite) roep is om slagvaardigheid, nieuw en krachtig leiderschap en stevige overheidsbemoedienis. Organiserend vermogen houdt rekening met de complexe en bestuurlijke context waarin steden werken’* (Zouridis e.a, 2003 in [www.nicis.nl](http://www.nicis.nl)).

## 4.2. *Gebiedsidentiteit en 'branding'*

Gebiedsidentiteit en 'branding' wordt voor de ontwikkeling van complexe stedelijke opgaven steeds belangrijker. Castells spreekt in dat kader over 'space of place' binnen de netwerkstad. De 'space of place' is een omgeving waarin mensen hun identiteit en leefstijl vormgeven. Castells benadrukt daarbij dat directe woonomgeving een belangrijke plek is voor het vormgeven van identiteit en leefstijl. De woning wordt daarbij gezien als uitvalsbasis en als middelpunt van de belevingswereld. Door deze stelling wordt de inrichting van de buitenruimte een belangrijk element van de gebiedsidentiteit en 'branding' (Castells, 1996-1998 in <http://sofiaopfer.nl>).

Van 't Verlaat (2006) benaderd vanuit het oogpunt citymarketing de marktkwaliteit en dan in het bijzonder de productontwikkeling. De ontwikkeling van een concreet product moet gestalte krijgen binnen een stedelijke gebiedsopgave. Deze benadering kan ook gebruikt worden bij de ontwikkeling van een deelproduct gericht op een gebiedsidentiteit. De (deel)producten zijn optimaal als zij gerealiseerd worden op basis van productcomponenten. Het is van belang om de componenten een zodanige doelgroepgerichte invulling te geven dat daarmee de aantrekkelijkheid van het product voor de beoogde doelgroepen wordt vergroot. De componenten die daarbij worden genoemd zijn;

### **De fysieke component**

Dit deel van het product is tastbaar of zintuiglijk waarneembaar;

### **De functionele component**

Dit deel van het product bestaat uit menselijke activiteiten, relaties of processen;

### **De culturele component**

Dit deel van het product wordt gevormd door gedragspatronen, zoals opvattingen, normen, waarden of verwachtingen.

Voor een gebiedsidentiteit is het van belang dat er duidelijkheid en consistentie is voor dat betreffende gebied. Het gebied moet op de markt gezet worden als één 'brand'. Om dit te bewerkstelligen moet er veel worden gedaan aan marketing en informatieverstrekking binnen de reikwijdte van de 'brand'. Als het gebied daadwerkelijk met de 'brand' geïdentificeerd wil worden zullen niet alleen de bewoners van het gebied de achterliggende gedachte moeten uitdragen. Daarnaast moet er ook gezorgd worden voor een toestroom van de beoogde doelgroep (Wynne, 1992 uit <http://arno.uvt.nl>).

Vanuit het oogpunt 'branding' is er een marketingmiddel ontworpen (BART, 2003) waarin de wensen en behoefte van de doelgroep zijn opgenomen om ze daarmee te benaderen;

### **Productontwikkeling en innovatie**

Bij productontwikkeling moet veel waarde worden gehecht aan producten die het gebied versterken of daarbij aansluiting zoeken;

### **Promotie en imagooversterking integreren in gebiedsmarketing**

Onderscheidende gebiedskenmerken zijn niet alleen uitgangspunten voor productverbetering, maar ook voor de promotie- en marketingstrategie. Afstemming van productverbetering en gebiedsmarketing leidt uiteindelijk tot een hogere waardering van de gebruiker en een verbetering van het imago. Om dit te verwezenlijken wordt gebruik gemaakt van 'branding' op basis van emotiemarketing, waardoor een 'sterk merk' kan ontstaan;

### **Samenwerking met andere sectoren**

De sector wonen en zorg heeft nauwe relaties met andere sectoren. Een goed samenspel biedt voordelen en nieuwe kansen. Aantrekkelijk vormgegeven woongebieden verhogen de aantrekkingskracht en de belevingswaarde van het gebied voor potentiële doelgroepen;

### **Krachtenbundeling en versterking van organiserend vermogen**

De bundeling van krachten op bovenlokaal niveau van alle bij de ontwikkeling betrokken partijen als, marktspelers (o.a. de brancheorganisaties), non-profitorganisaties en overheden is een belangrijk aspect. Op eenvoudige wijze kan onderling kennis en ervaring worden uitgewisseld. Krachtenbundeling is overigens niet alleen een intern proces. Uitwisseling van kennis, ervaring en samenwerking in omliggende gebieden kan ook heel nuttig zijn;

### **Versterking basiscondities**

De randvoorwaarden die van invloed zijn op de ontwikkeling, dienen versterkt te worden. Het gaat hierbij dan in het bijzonder om:

- Ruimtelijke ordening (concentratie en differentiatie, nabijheid bij woonkernen, inrichtingseisen, voorkomen van versnippering en het planologische kader);
- Milieu en duurzaamheid (emissies, geluidsoverlast, verkeershinder)
- Bereikbaarheid en toegankelijkheid van voorzieningen;
- Veiligheid en gezondheid;
- Economische randvoorwaarden (beeldbepalende 'trekkers', arbeidsmarkt en ICT);



### 4.3. **Communicatie en draagvlak**

Integraal benaderde gebiedsontwikkelingen en ontwikkelingen als woonzorgzones moeten draagvlak hebben om de ontwikkeling tot een succes te maken. Wanneer de uitgangspunten en doelstellingen niet goed zijn verankerd dreigt het risico van verminderd draagvlak.

*‘Draagvlak kan omschreven worden als een door belangen ingegeven evaluatie van processen of de politieke situatie door doelgroepen, waaraan een doelgroep actieve of passieve steun verleent of juist weerstand biedt’* (Ruelle, Bartels, 1998 in <http://decentraalbestuur.nl>).

Er zijn verschillende soorten draagvlak, voor verschillende soorten doelgroepen, met allen hun eigen benadering. Hieronder worden de soorten draagvlak nader uitgewerkt (<http://decentraalbestuur.nl>);

#### **Maatschappelijke, sociaal of publiek**

Burgers en belanghebbenden steunen of zijn voorstander van een bepaalde maatregel;

#### **Institutioneel draagvlak**

De instemming met beleidsvoornemens door instituties en organisaties die bij het beleid betrokken zijn, of rechtstreeks met de gevolgen ervan worden geconfronteerd;

#### **Politiek draagvlak**

Dit heeft betrekking op de mate waarin politici en bestuurders voorstander van een maatregel zijn;

#### **Bestuurlijk draagvlak**

Verwijst naar de door belangenafwegingen gekleurde waardering voor en medewerking aan een maatregel bij bestuurders, die geconfronteerd worden met de uitvoering van de maatregel.

Om draagvlak te realiseren is communicatie essentieel. Vaak is stagnatie in stedelijke vernieuwingsprojecten het gevolg van stagnerende samenwerking tussen partijen.

Als er onderling geen begrip is voor werkwijzen en verschillende belangen, is het risico van conflictsituaties aanwezig. Het is daarom van belang in een vroeg stadium een communicatie strategie te bepalen.

Om de communicatie bij stedelijke vernieuwing goed vorm te geven zijn de volgende tien basisregels opgesteld om een optimale communicatie te bereiken in de stedelijke vernieuwing (Rottier, Hopstaken, 2004 in [www.kei-centrum.nl](http://www.kei-centrum.nl)<sup>3</sup>);

#### **Vanuit het proces:**

1. *Interne communicatie*

Goede externe communicatie begint met een goede interne communicatie. Zijn taken en verantwoordelijkheden duidelijk?

2. *Integraliteit*

Communicatie is onderdeel van en dient geïntegreerd te zijn in een gedragen procesorganisatie en planning. Is het communicatieplan een gezamenlijk product?

3. *Duidelijkheid*

Maak van aanvang af direct duidelijk met wie over wat wordt gecommuniceerd.

4. *Gelijkwaardigheid*

Goede communicatie veronderstelt een gelijkwaardige positie voor allen.

5. *Timing*

Wat vertel je op welk moment? Maak een planning en wees zorgvuldig met het moment waarop je informatie verstrekt.

#### **Vanuit de houding:**

6. *Eerlijkheid en duidelijkheid*

Benoem feiten en vertel wat je zeker weet. Houd geen informatie achter, maar speculeer niet over onderwerpen die je niet echt zeker weet. Vertrouwen win je maar een keer!

7. *Begrip en respect*

Toon begrip voor verdriet, woede en onmacht, doe recht aan emotie. Laat weten wat er gebeurt met reacties en opmerkingen.

8. *Betrouwbaarheid*

Doe wat je zegt en vertel waarom. Kom afspraken altijd na.

9. *Handel als professional*

Handel daadkrachtig en doortastend, regel een strakke besluitvorming en vermoei de bewoners niet met de gevolgen van politiek, bestuurlijk of organisatorisch onvermogen.

10. *Eén op één*

Kies in eerste instantie voor individueel contact. Massa bijeenkomsten verworden veelal tot eenrichtingverkeer, of een (politiek) platform voor onvrede.

#### 4.4. Concurrentie en netwerken

Bij de ontwikkeling van woonzorgzones wordt er naast de realisatie van geschikte woningen ook gestuurd op zorgverlening. Het lijkt daarom voor de hand te liggen dat er samenwerkingsverbanden ontstaan in de zorg en daarmee samenhangende dienstverlening. Het ligt voor de hand dat zich tijdens de ontwikkeling van een woonzorgzone ook een parallel traject van netwerkvorming tot stand komt ([www.sobbreda.nl](http://www.sobbreda.nl)).

Netwerken in zorg en dienstverlening zouden zich grotendeels moeten toespitsen op waardetoevoeging. De deelnemende organisaties zullen zich op hun nieuwe rol moeten gaan instellen omdat verandering op het gebied van strategie, portfoliomanagement, werkwijze, houding enzovoorts niet kunnen uitblijven. De partijen die gaan samenwerken, zullen eigen doelstelling, gezamenlijke doelen en strategie op elkaar moeten afstemmen om elkaar te kunnen versterken ([www.sobbreda.nl](http://www.sobbreda.nl)).

Netwerken in de zorg moeten door ICT-netwerken worden ondersteund. De laatste belangrijke trend in ouderenhuisvesting zijn de nieuwe technologische ontwikkelingen als ICT innovaties waarmee zorg en informatievoorziening beter op elkaar afgestemd kunnen worden.

Castells zegt over netwerken het volgende: *'de nieuwe onderneming wordt niet alleen gekenmerkt door veranderingen in de hiërarchische structuur, maar ook door veranderende concurrentiepatronen en samenwerkingsvormen. De netwerkonderneming is de specifieke ondernemingsvorm waarvan de middelen bepaald worden door de overlapping van segmenten van autonome deelsystemen'* (Castells, 1996 in [www.ru.nl](http://www.ru.nl)).

Teisman zegt het volgende over synergie in stedelijke netwerken: *'In complexiteittheoretisch taalgebruik heet het dat ontwikkeling in een bepaald deel van het netwerk resulteert uit synergie (plus of min) met andere delen in het grotere geheel van netwerkrelaties. Dit mag misschien wat abstract klinken, maar de impact ervan kan nauwelijks onderschat worden'* (Teisman, 2006 in [www.nirov.nl](http://www.nirov.nl)).

De Bruin en Ten Heuvelhof hebben voor netwerken de volgende definitie: *'Een netwerk is een dynamisch geheel van actoren, die wederzijds afhankelijk zijn, een onderlinge variëteit kennen en zich relatief gesloten ten opzichte van elkaar kunnen opstellen'* (de Bruin en Ten Heuvelhof in <https://ep.eur.nl>).

## 4.5. Conclusie

De conclusies die uit de onderzochte theorieën voor de ontwikkeling van woonzorgzones kunnen worden getrokken zijn;

- Organiserend vermogen mits goed vormgegeven zal leiden tot een meerwaarde voor stedelijke vernieuwingsopgave. Leiderschap, draagvlak en afstemming van ruimtelijke en economische condities zijn daarbij essentieel,
- Bij het ontwikkelen van woonzorgzones moeten er een aantal obstakels worden genomen. Als bedacht wordt wat bezwaren, in de planvorming, voor vertragingen kunnen opleveren is het van groot belang vooraf een strategie te bepalen hoe dit zo veel mogelijk kan worden voorkomen. Goede communicatie blijkt daarvoor essentieel om belanghebbenden te informeren, gerust te stellen en te kennen in hun emotie. Wanneer de communicatie goed, structureel en effectief wordt uitgevoerd en ingezet kan dit een hoop bezwaren voorkomen en anderzijds een hoop draagvlak bewerkstelligen,
- Om het product 'woonzorgzone' te markten en de beoogde doelstelling te bewerkstelligen, is een marketingconcept als 'branding' een goed middel om gebiedsidentiteit te creëren. Bij 'branding' is het van groot belang op tijd te starten met de uitvoering daarvan, het kan namelijk lang duren voordat de nieuwe identiteit ook daadwerkelijk met een gebied geïdentificeerd wordt,
- Netwerken worden steeds belangrijker als we kijken naar de deelnemende partijen en diensten in de woonzorgzones. Door de betrokkenheid van al die partijen met deels dezelfde aandachtsgebieden ligt concurrentie voor de hand. Door samen te werken in plaats van elkaar te beconcurreren kan een veel groter gebied worden bediend waardoor de productiviteit, het aanbod en de inkomsten verhoudingsgewijs positiever voor de samenwerkende partijen kunnen uitpakken.

## 5. De markt en haalbaarheid van woonzorgzones

Om tot een haalbare ontwikkeling van woonzorgzones te komen, die systematisch vraag- en gebiedsgericht opgezet worden, is marktonderzoek en een uitgebreide actorenanalyse benodigd. Daarnaast moet de haalbaarheid van een woonzorgzone ontwikkeling inzichtelijk gemaakt worden om vooraf goed te kunnen beoordelen hoe de ontwikkeling en realisatie gefinancierd kunnen worden en welke risico's een grote invloed hebben op die ontwikkeling.

### ***Quick-scan van de markt***

Als start van de ontwikkeling van de woonzorgzones wordt er een marktonderzoek uitgevoerd. In het eerste stadium van de ontwikkeling zijn nog niet alle gegevens beschikbaar en wordt er op basis van de gegevens die wel beschikbaar zijn een quick-scan uitgevoerd om een beeld te krijgen van de huidige situatie, de vraag en het concept van de zone. Hierbij worden de volgende zaken onderzocht (Nouws, van der Linden, 2003 in [www.kcwz.nl](http://www.kcwz.nl)<sup>5</sup>);

#### **De huidige situatie:**

- Woningaanbod,
- Zorgaanbod,
- Welzijnsaanbod en dienstverlening,
- De actoren,
- De algemene voorzieningen.

#### **De vraag:**

- Omvang en opbouw van de bevolking,
- Omvang van de cliëntengroep,
- Verwachte toekomstige ontwikkelingen.

#### **Het concept:**

- Aan welke wijk of deel van een wijk wordt gedacht,
- Toepassen van kengetallen wonen en zorg,
- Mogelijke voorzieningen en woonvormen.

## ***Marktonderzoek ouderen met vraag naar woonzorgzones***

### **Woongenot van ouderen**

Uit onderzoek blijkt dat een grote meerderheid van de ouderen tevreden is met de woonomgeving en de woning en liever niet verhuizen. Het is vooral hun gezondheid of angst voor een verslechterde gezondheid die hen tot verhuizen brengt. Naast gezondheid zijn onvrede met de woning en buurt belangrijke verhuismotieven. Een miljoen oudere huishoudens is niet tevreden met de woonomgeving. Vooral in de grote steden is de onvrede groot (SCP, 2004b).

### **Inkomen van ouderen uit de algemene ouderdomswet (AOW)**

Alleenstaande ouderen hebben recht op AOW als zij de gerechtigde leeftijd hebben bereikt. De uitkering via de AOW bedraagt ongeveer €915,- netto per maand, exclusief €45,- vakantiegeld per maand. Daarnaast ontvangen veel senioren een aanvullend pensioen (Beumer, Reedijk, 2003).

### **Recht van ouderen op huurtoeslag**

Ouderen kunnen gebruik maken van de Wet op de huurtoeslag als zij een woning huren. Hierdoor zullen de maandelijkse vaste lasten dalen van 45% naar 40% van hun inkomen. De maximale huur voor het kunnen ontvangen van huursubsidie ligt op circa €615,- en wordt vastgesteld door het ministerie Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer (Beumer, Reedijk, 2003).

### **Mogelijkheid van huren of kopen door ouderen**

Landelijk gezien woont bijna een kwart van alle ouderen woont in een huurwoning. Daarvan heeft 94% een huurwoning onder de maximale huurgrens. Bij herhuisvesting zal deze groep de voorkeur hebben weer terug te keren naar een sociale huurwoning. Bijna driekwart van de ouderen woont in een koopwoning. De woning kan gezien worden als kapitaal bij verkoop van de woning. Deze ouderen zullen bij verhuisplannen het liefst terugkeren naar een koopwoning. De prijs van een nieuw te kopen woning zal in overeenstemming moeten zijn met de gemiddelde verkoopprijs van de oude woning (Beumer, Reedijk, 2003).

### **Ouderen en hun zorgbehoefte**

In eerste instantie is geen indicatiestelling nodig, om een woning in een woonzorgzone toegewezen te krijgen. De meeste bewoners wonen uit voorzorg in een woonzorgzone. In de toekomst verwachten veel van de bewoners in een woonzorgzone zorg nodig te hebben, eventueel zorg met verplegende handelingen (Beumer, Reedijk, 2003).

## ***Marktkwaliteit***

Als we op basis van marktkwaliteit het product de woonzorgzone analyseren, valt deze als volgt te beschrijven;

- Huisvesting voor alle doelgroepen maar gericht op ouderen die voor een langere periode zelfstandig willen blijven wonen (fysieke component),
- Huisvesting voorzien van ICT, alarmering en domotica om snel een effectief op zorg te kunnen rekenen (fysieke component),
- Zorgvoorzieningen en 24-uurs zorg in de nabije omgeving, maximaal 300 meter (functionele component),
- Voldoende op de doelgroep afgestemde voorzieningen en openbaar vervoer opstapplaatsen die in een op de doelgroep ingerichte openbare buitenruimte zonder obstakels zijn te bereiken (functionele component),
- De culturele component van de woonzorgzone komt tot uiting in de onderlinge relatie van de doelgroep en de personen die de zorg of activiteiten verzorgen en allen met dezelfde doelstelling in de zone gaan wonen of werken.

## ***Actoren en stakeholders in woonzorgzone ontwikkelingen***

Bij de ontwikkeling van moderne vormen van ouderenhuisvesting zijn veel actoren en stakeholders betrokken. De ontwikkeling, van deze moderne vormen van ouderhuisvesting, is een intensief en complex proces waarbij de rollen en investeringen door actoren en stakeholders veelal als onduidelijk en niet eenvoudig worden beschouwd. Om tot een wijkgerichte aanpak te komen is een intensieve samenwerking tussen gemeente, woningcorporaties, zorginstellingen en alle anderen betrokken partijen erg belangrijk om tot een integratie en combinatie van verschillende functies te komen. Bij een dergelijk integrale aanpak moet gedacht worden aan, de (her)ontwikkeling van huisvesting, zorg, infrastructuur (zowel beneden als bovengronds), groen en vele andere voorzieningen.

### **Kernactoren rondom woonzorgzones**

In het krachtenveld van ouderenhuisvesting in woonzorgzones zijn de zorginstellingen, gemeenten en woningcorporaties de belangrijkste actoren. De zorginstelling heeft vaak niet de gewenste kennis en kunde en doet vanuit die positie vaak een beroep op de woningcorporatie.

Bij het tot stand komen van de daaruit voort komende samenwerkingsvormen is een heldere taakverdeling tussen deze twee partijen essentieel. Een heldere taakverdeling tussen partijen wordt als meerwaarde van samenwerkingvormen ervaren. De zorginstelling kan zich door de taakverdeling concentreren op het zorgaanbod. Het bouwproces kan in handen gelegd worden van de woningcorporatie.

De gemeente is ook een belangrijke partij bij woonzorgzone ontwikkelingen, weliswaar beperkt de gemeente zich vaak alleen tot een faciliterende rol. De rol beperkt zich dan tot het bestuurlijk ondersteunen van de initiatieven en hun inhoudelijke taak tot het verstrekken van vergunningen en eventuele bestemmingsplanwijzigingen.

### **Stakeholders rondom woonzorgzones**

De stakeholders rondom de ontwikkeling van ouderenhuisvesting zijn voornamelijk te vinden in de welzijnorganisaties en zorgverzekeraars die aanzienlijke belangen hebben. Voor deze partijen is het anders moeilijk om hun kerntaak op een goede manier uit te voeren. Vaak worden deze partijen bij de ontwikkelingen daarom bij de besluitvorming betrokken waarmee er tevens draagvlak wordt gecreëerd.

## ***Financiële middelen***

De systematische vraag- en gebiedsgerichte ontwikkeling van een woonzorgzone kost veel geld. Vaak zou een deel van deze kosten, die nu in de ontwikkeling van de woonzorgzone wordt gestopt, al gemaakt worden door de betrokken organisaties in de vorm van activiteiten of andere investeringen in de betreffende wijk. Het verschil bij de ontwikkeling van een woonzorgzone zit hem in het feit dat de activiteiten of investeringen in onderlinge samenhang tussen de organisaties wordt geïnvesteerd.



De gelden die nodig zijn voor de ontwikkeling van een woonzorgzone worden veelal als volgt samengesteld ([www.kcwz.nl](http://www.kcwz.nl)<sup>5</sup>);

- Bij instellingen komen de gelden veelal uit hun normale bedrijfsvoering,
- Bij woningcorporaties komen de gelden voornamelijk uit de huurpenningen die ze incasseren voor het bouwen van woningen en het realiseren van infrastructuur,
- De zorgaanbieders stellen hun budgetten beschikbaar uit de (WVZ) Wet Ziekenhuisvoorzieningen,
- De welzijnsinstellingen krijgen veelal gelden uit de gemeentebegroting voor activiteiten en gebouwbeheer,
- Daarnaast wordt er vaak een aanspraak gemaakt op beschikbare subsidies (figuur 5).

Vooraf op het gebied van maatschappelijke ondersteuning heeft de gemeente sinds de Wet Maatschappelijke Ondersteuning (WMO) is ingevoerd ook mogelijkheden tot financiering in woonzorgzones. De gemeente kan de Wet Maatschappelijke Ondersteuning (WMO) naar eigen inzicht invullen, wat voor grote verschillen in mogelijkheden kan zorgen.

Regeling	Doel	Kansen	Opmerkingen
Investeringsbudget Stedelijke vernieuwing (TSV)	Ingrijpende verbetering van naoorlogse wijken	Locaties, medefinanciering van transformatie en nieuwbouw	Plannen zijn grotendeels al in uitvoering
Innovatieprogramma Stedelijke Vernieuwing (IPSV)	Ondersteuning van innovatieve ideeën plannen en projecten gericht op stedelijke vernieuwing met de nadruk op herstructureringsopgaven	Versnelling en een kwaliteitssprong in de stedelijke vernieuwing	Aanvragen voor 2003: tot 1 mei 2003
Tijdelijke woonzorgstimuleringsregeling	Stimuleren van de bouw van zorgvoorzieningen met scheiden wonen en zorg	Medefinanciering van onderzoek, projectkosten	De regeling houdt op te bestaan. De laatste 'tender' is in de eerste helft van 2003. Projecten rond alarmeringsapparatuur en wijksteunpunten krijgen voorrang
WZV infrastructuur scheiden wonen en zorg verzorging en verpleging	Bouw van zorginfrastructuur voor ouderen bij scheiden wonen en zorg	Medefinanciering van servicecentra	
Tijdelijke subsidieregeling extramurale dienstverlening	Financiering van welzijnsvoorzieningen van verzorgings- en verpleeghuizen	Oplossing voor het 'welzijnsgat' wanneer verzorgings- en verpleeghuizen extramuraliseren	In de maak
Huursubsidie voor onzelfstandige woonruimte	Huursubsidie voor bewoners van onzelfstandige woonruimte, bijvoorbeeld een zit/slaapkamer in een groepswoning	Hierdoor wordt het scheiden van wonen en zorg betaalbaar voor de cliënt	De regeling verandert ieder jaar. Let goed op de voorwaarden: VROM geeft beschikkingen af
Diverse provinciale subsidieregelingen	Stimulering van vernieuwend beleid op het gebied van wonen en zorg	Verscheidene mogelijkheden voor medefinanciering	Zie voor een overzicht <a href="http://www.kenniscentrumwonenzorg.nl">www.kenniscentrumwonenzorg.nl</a>
Wet Voorzieningen Gehandicapten	Financiering aanpassingen woningen	Soms mogelijkheden voor complexgewijze aanpassing	Hangt af van de gemeente in kwestie

bron: Aedes-Arcare Kenniscentrum Wonen-Zorg (2003),  
Instrumenten voor initiatiefnemers, ([www.kcwz.nl](http://www.kcwz.nl))<sup>5</sup>

figuur 5

## **Risico's**

*'een risico is een voorspelbare en modelleerbare gebeurtenis die leidt tot een negatieve afwijking van de rendementseis van een project'* (Gehner, 2003 uit [www.vastgoedkennis.nl](http://www.vastgoedkennis.nl)).

Bij het systematisch vraag- en gebiedsgericht ontwikkelen van woonzorgzones zijn veel partijen betrokken. Het concept van de woonzorgzone is bovendien geen blauwdruk. Het is een idee dat uitgewerkt wordt in de lokale situatie. Het flexibele karakter van het concept en het feit dat in Nederland de verantwoordelijkheden verdeeld zijn over diverse actoren, maakt de realisatie van woonzorgzones een lastige opgave. Ook de noodzaak tot marktwerking en concurrentie maakt een woonzorgzone moeilijk realiseerbaar wanneer er verschillende zorgaanbieders mee doen (Meijer, 2006).

Elke woonzorgzone is uniek en daarom anders van karakter met in elke fase van het proces risico's op het gebied van geld, organisatie, tijd, informatie en kwaliteit. Onderstaand worden de procesrisico's nader beschreven (Meijer, 2006);

### **Geld**

Het kostenrisico en de beheersing van kosten is van groot belang. De stichtingskosten bestaan o.a. uit: grondkosten, bouwkosten, financieringskosten en bijkomende kosten,

### **Organisatierisico**

Hoe zijn de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden georganiseerd en wie controleert wie?

### **Tijdsrisico**

De factor tijd is van groot belang voor zowel de financieringslasten als voor de afzetmogelijkheden van het project,

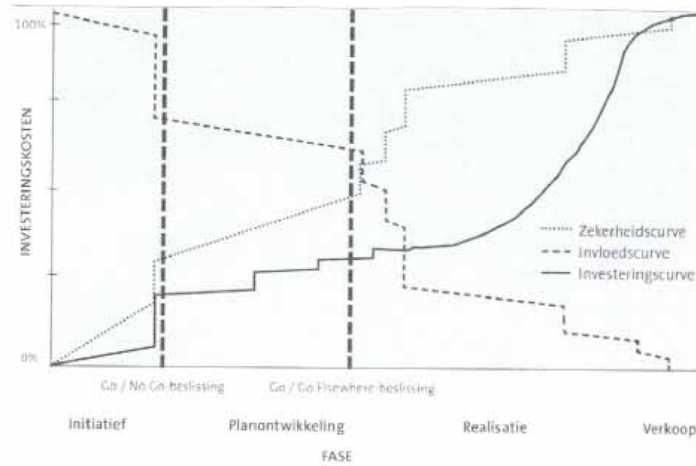
### **Informatierisico**

Wordt er een product voor de markt ontwikkeld? Is er voldoende marktinformatie ingewonnen en is er bekend wat de concurrent doet?

### **Kwaliteitsrisico**

Is de kwaliteit van het product voldoende voor het doel waarvoor het gaat worden gebruikt. Is het gebied goed, de locatie en wie worden de gebruikers? Is het ontwerp marktconform en is het gebruik functioneel?

In figuur 6. wordt het verloop van de risico's en de beïnvloedbaarheid van het ontwikkelingsproces weergegeven, duidelijk blijkt dat naar mate het proces vordert er minder te beïnvloeden valt.



Bron: de toegevoegde waarde van projectontwikkeling (Meijer, 2006)

<http://www.vastgoedkennis.nl/docs/mre/06/meijer.pdf>, blad 18

figuur 6

De risico's binnen de ontwikkelingen van woonzorgzones lopen erg uiteen. Het belangrijkste risico bij de ontwikkeling is de relevante marktkennis gerelateerd aan ouderenhuisvesting. Binnen de complexe opgave van woonzorgzones is het daarnaast van belang dat alle partijen op hoofdlijnen de neuzen in dezelfde richting hebben. Wanneer de partijen verschillende belangen voor ogen hebben is het grootste risico dat er geen gemeenschappelijk draagvlak komt voor de plannen en daarmee de financiële uitgangspunten onder druk komen te staan (Meijer, 2006).

## 6. Het proces van ontwikkeling tot woonzorgzones

Het proces van de systematische vraag- en gebiedsgerichte ontwikkeling van een woonzorgzone is nooit hetzelfde. Er zijn altijd andere factoren, aandachtspunten, partijen en het betreft altijd een andere locatie. Om toch enige structuur in het proces te krijgen zijn er al diverse modellen om het proces te structureren. In dit hoofdstuk worden twee theorieën over de procesgang bij complexe stedelijke ontwikkelingen (woonzorgzones) uitgewerkt. Uiteindelijk zal er een concept stappenplan worden vormgegeven dat als toetsingskader voor de cases zal dienen.

### 6.1. Leidraad voor woonzorgzones

Om het proces ten aanzien van woonzorgzone ontwikkelingen te structureren heeft Poorter op basis van haar onderzoek een stappenplan ontwikkeld. Hieronder zullen de zes stappen van haar stappenplan kort worden toegelicht (Poorter, 2005 in [www.bk.tudelft.nl](http://www.bk.tudelft.nl));

#### Stap 1. Beeldvorming

Het initiatief om te komen tot een integrale en gebiedsgerichte woonzorgzone concept dient voldoende onderbouwd te zijn. Men dient te weten wat het concept inhoud, het past binnen het werkerrein en de doelstelling van de diverse betrokken partijen.

#### Stap 2. Visie en globaal programma van eisen

In de visie wordt beschreven wat de woonzorgzone inhoud, voor wie de zone bestemd is en welke voorzieningen er opgenomen moeten worden. Het globale programma van eisen komt tot stand op basis van diverse onderdelen. De belangrijkste zijn de gebiedsanalyse en het commitment van partijen.

#### Stap 3. Communicatieplan

Een communicatiestrategie en communicatieplan zijn een vereiste om in- en externe belanghebbende partijen tijdig te informeren en goede onderlinge afstemming en verstandhouding te realiseren.

#### Stap 4. Samenwerkingsbasis

Om tot een integraal en gebiedsgericht product als een woonzorgzone te komen dient er een netwerk gecreëerd te worden. Op die manier kunnen partijen elkaar aanvullen vanuit hun expertise en wordt duidelijk wanneer ze met elkaar concurreren.

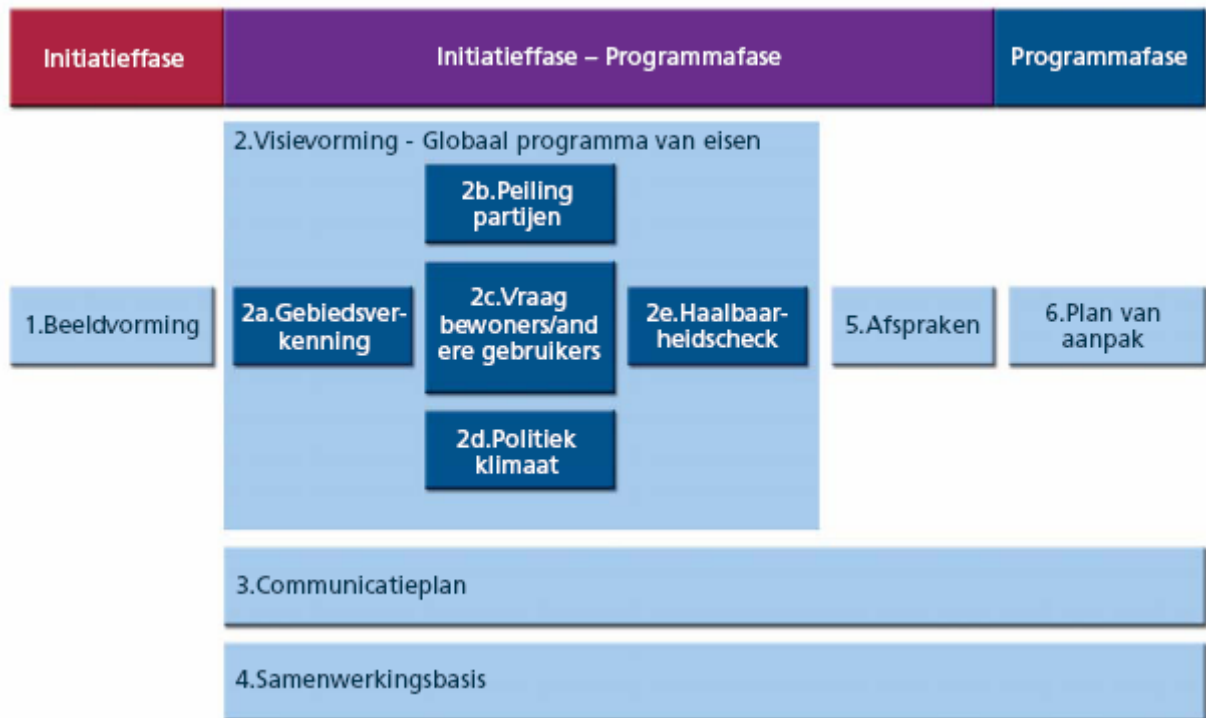
### Stap 5. Afspraken

Door de afspraken tussen partijen vast te leggen wordt duidelijk welke activiteiten welke partij gaat ondernemen en waar zij concreet verantwoordelijk voor zijn. Door deze gezamenlijk vastgelegde afspraken wordt voorkomen dat er communicatieproblemen ontstaan.

### Stap 6. Plan van Aanpak

In het plan van aanpak wordt de gezamenlijke doelstelling, visie en doelstelling per deelproject vastgelegd. Vooral bij complexe processen zijn deelprojecten en doelstellingen effectief omdat de expertise van de verschillende partijen optimaal benut kunnen worden.

Deze stappen zijn schematisch weergegeven in onderstaande figuur 7.



Structuur van de leidraad (Poorter, 2005)

bron: <http://www.bk.tudelft.nl/users/voordt/internet/REMagazine/POORTER.pdf>

figuur 7

## **6.2. Stappenplan van 't Verlaat**

Het stappenplan van 't Verlaat richt zich naast een aantal stappen van Poorter ook op andere stappen in het proces en is mijn inziens daarmee vollediger. Toch zijn er ook nadelen aan het stappenplan van 't Verlaat zoals het gebrek aan aandacht voor de marketing, branding en de communicatie die nodig is om tot draagvlak van betrokken partijen te komen.

Hieronder zullen de zes stappen van 't Verlaat kort worden doorlopen (van 't Verlaat, 2005c);

### **Stap 1. Strategische omgevingsanalyse**

In de strategische omgevingsanalyse worden voor de stad relevante ontwikkelingen (waaronder, markt- en ruimtelijke ontwikkelingen) in beeld gebracht, evenals de stedelijke kerncompetenties. De matching hiervan leidt tot een strategische positionering van de stad (of wijk) ten opzichte van andere steden (wijken) of regio's.

### **Stap 2. Probleeminventarisatie**

De probleeminventarisatie bepaald welke aspecten het meest dringend om een oplossing vragen. Bij die afweging spelen altijd politiek-maatschappelijke afwegingscriteria een rol. Het is zaak om deze stap zoveel mogelijk te bezien in het licht van de strategische omgevingsanalyse en positionering.

### **Stap 3 Vaststelling doelstellingen**

Het vaststellen van de doelstellingen welke voortvloeien uit de vorige twee stappen moet onderscheiden worden tussen doelstellingen op verschillende abstractieniveaus en moet de onderlinge samenhang tussen doelstellingen van hogere en lagere orde worden vastgesteld.

### **Stap 4. Uitwerking in beleid**

De uitwerking in beleid van de gekozen doelstellingen en toekomstwaarde in een samenhangend beleidskader.

### **Stap 5. Uitwerking in maatregelen**

De uitwerking in maatregelen in het vaststellen van acties waarmee de doelstellingen moeten worden bereikt, inclusief de fasering en financiering op hoofdlijnen.

### **Stap 6. Vaststelling verantwoordelijkheden**

Vaststelling welke instantie verantwoordelijk is voor de realisatie van elke actie.

## 6.3. Concept stappenplan

Om te komen tot een stappenplan dat is afgestemd op de systematische vraag- en gebiedsgerichte ontwikkeling van woonzorgzones is op basis van voorgaande theorieën en praktijkkennis een concept stappenplan vormgegeven dat ten grondslag zal liggen als toetsingskader voor de cases uit de casestudy. Er is gekozen voor dit concept stappenplan omdat voorgaande onderzochte theorieën mijn inziens niet volledig tegemoet kwamen aan mijn wensen om het proces van de cases te analyseren.

### Stap 1. Probleemstelling

- Welke strategische beslissing worden er genomen om te komen tot een woonzorgzone ontwikkeling?
- Uitvoeren van een SWOT analyse en kerncompetentie benadering?
- Uitvoeren van een netwerkanalyse en het onderzoeken van de mogelijke gezamenlijke doelstellingen?

### Stap 2. Visie

- Welke lange termijn benadering wordt er gekozen?
- Wat wordt de gezamenlijke doelstelling?
- Hoe worden marktkwaliteit, ruimtelijke kwaliteit en middelen op elkaar afgestemd?
- Is er een communicatie strategie (draagvlak) en zijn er marketingmiddelen (imago)?

### Stap 3. Samenwerking

- Wordt de ontwikkeling van de woonzorgzone markt- of beleidsgestuurd?
- Is er een PPS vorm mogelijk?
- Is de ontwikkeling sector- en/of facet overschrijdend?
- Kunnen er netwerken worden gevormd (strategische allianties)?
- Hoe wordt de samenwerking georganiseerd?
- Hoe worden de verantwoordelijkheden vastgelegd in een overeenkomst?

### Stap 4. Uitwerking

- Integrale benadering, voorbereiding en uitvoering,
- Plan van Aanpak vormgeven en vaststellen,
- Prioriteiten stellen,
- Optimalisatie marktkwaliteit, ruimtelijke kwaliteit en middelen,
- Deelprojecten kwantificeren.

## 7. Casestudy

De casestudy is er op gericht om te beoordelen of de hoofdvraag van dit onderzoek beantwoord kan worden, of de cases onderling kunnen worden vergeleken, en of de stappen zoals in het concept stappenplan omschreven op hoofdlijnen zijn gevolgd. Onderstaande casestudies zijn gebaseerd op afgenomen diepte-interviews, <http://www.woonzorgzone.nl/moerwijk.html> en <http://www.wonenwelzijnzorg.nl>.

### 7.1. Keuze cases

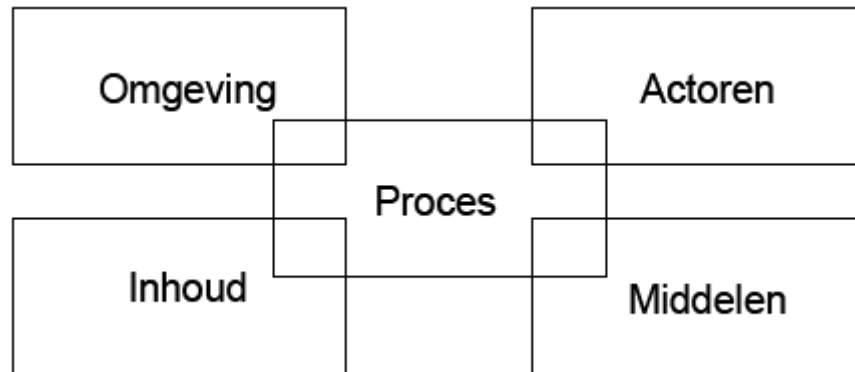
De reden om voor de case woonzorgzone Moerwijk en de Woonservicezone Leidschenveen te kiezen is gebaseerd op;

- De cases moeten zich afspelen in één regio om een duidelijk beeld te krijgen over de regionale context voor de benadering van woonzorgzones in dezelfde regio. In dit geval betreft het de gemeente Den Haag en Leidschendam-Voorburg in de regio Haaglanden,
- De cases moeten een gelijkwaardig karakter hebben. Dit betekent dat de cases moeten voldoen aan het systematisch vraag- en gebiedsgericht opzetten van een woonzorgzone / woonservicezone met de gewenste marktkwaliteit,
- De realisatie van de cases moet plaatsvinden op totaal verschillende locaties. Dit om te onderzoeken hoe de procesmatige benadering, voor specifieke locaties, vanuit de gemeentelijke context wordt ingezet. Uitgangspunt is om een woonzorgzone in de binnenstedelijke herstructurering te onderzoeken en een case die zich uitstrekt over een groter gebied waar zowel binnenstedelijke opgave als nieuwbouwopgaven tot behoren.



## 7.2. Onderzoeksvragen

De onderzoeksvragen voor de casestudy zijn vormgegeven op basis van het theoretische kader zoals omschreven in de introductiereader MCD III, integrale gebiedsontwikkeling zoals weergegeven in figuur 8 (van 't Verlaat, 2005a);



Introductiereader MCD III,  
Integrale gebiedsontwikkeling (van 't Verlaat, 2005a).

figuur 8

- Omgeving:* de achtergrond waartegen de ruimtelijke ingrepen plaatsvinden  
*Inhoud:* de visieontwikkeling afgestemd op een duurzame ontwikkeling  
*Actoren:* de belanghebbende partijen voor de duurzame en ruimtelijke ontwikkelingen  
*Middelen:* de financiële mogelijkheden in geld, eigendom, subsidies ed.  
*Proces:* paragraaf 8.1.

### 7.3. Case Moerwijk



#### Omgeving

De wijk Moerwijk ligt in Den Haag en heeft ongeveer 20.000 inwoners. Het is een grote wijk die in de periode tussen 1930 en 1960 tot stand is gekomen. De bebouwing die indertijd is gerealiseerd bestaat voor een groot deel uit portiekwoningen van 4 lagen met daaronder een halfverdiepte kelderbak waarin de bergingen voor de woningen is opgenomen. Tussen de portiekwoningen is veel groen gerealiseerd dat indertijd dienst deed als openbare ruimte waar veel gebruik van werd gemaakt. In die periode vertrokken veel jonge gezinnen uit de omliggende gebieden naar Moerwijk (<http://www.woonzorgzone.nl>).

Aan het begin van 2000 werd duidelijk dat de wijk niet meer voldoet aan de huidige wensen en maatstaven van het huidige gemeentelijke beleid. De kinderen die ooit naar Moerwijk verhuisde zijn nu senioren en ook de bevolkingssamenstelling is de afgelopen jaren in een snel tempo aan het veranderen. De bestaande woningvoorraad bestaat uit kleine woningen met lage huren dat bepaalde soorten doelgroepen aantrek. Deze doelgroepen bestaan voornamelijk uit jonge gezinnen uit het centrum van Den Haag met een etnische achtergrond. Hierdoor ontstaan spanningen tussen de bewoners die van oudsher in Moerwijk wonen en de nieuwe bewoners die bij een verbeterende situatie al snel doorverhuizen naar een voor hen betere leefomgeving (<http://www.woonzorgzone.nl>).

#### Inhoud

De gemeente Den Haag heeft als doelstelling in hun programma opgenomen meer zorg en woningen te creëren met oog op de vergrijzing. In 2001 is Moerwijk, vanuit het gemeentelijke beleid ten aanzien van de zorg voor ouderen in de samenleving, aangewezen om ingericht te worden als woonzorgzone.

De aandachtsgebieden die de gemeente Den Haag heeft meegegeven zijn (<http://www.woonzorgzone.nl>);

- nieuwbouw zorg/welzijnspaviljoen en zorgwoningen
- obstakelvrij en veilige woonomgeving
- opwaarderen van woningen
- ouderenadvies t.b.v. de woonzorgzone

De doelstelling die daaraan gekoppeld wordt om de woonzorgzone tot een succes te maken is (<http://www.woonzorgzone.nl>);

- Moerwijk opwaarderen tot woonzorgzone, d.w.z de realisering van een wijk waar mensen zelfstandig kunnen blijven wonen, óók wanneer zij vanwege ouder worden (of handicap) beperkingen ondervinden of zorg nodig hebben.

Met de start van de woonzorgzone is er sprake van een publiek – private samenwerking tussen gemeente, woningbouwcorporatie, zorg- en welzijnsinstellingen en belangenorganisaties.

### **Actoren en middelen**

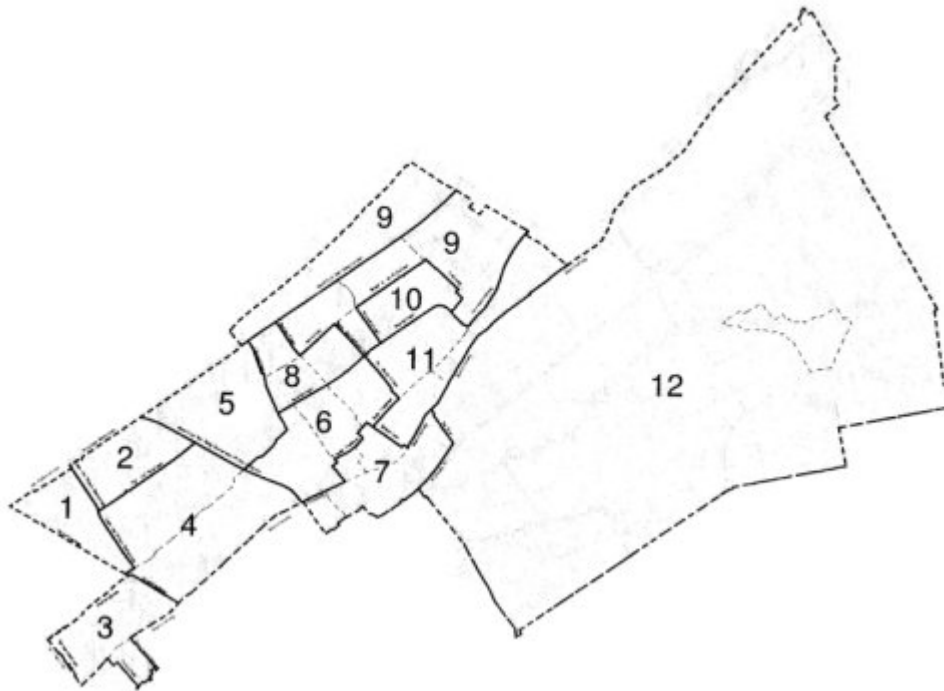
De actoren die in eerste instantie betrokken zijn geweest bij het initiatief van de ontwikkeling van de woonzorgzone waren vertegenwoordigd in een stuurgroep. In 2002 is de Stichting Woonzorgzone Moerwijk opgericht door enkele aanbieders van zorg, wonen en welzijnsdiensten in Moerwijk. Naast de oprichters is ook de Gemeente met haar verschillende diensten actief (bestuursdienst, stedelijke ontwikkeling, zorg en welzijn en sociale zaken), de Wijk organisatie Moerwijk, de Wijkouderengroep en de Stedelijke Ouderen Commissie. Zij adviseren het bestuur van de Stichting.

In het bestuur zijn de volgende partijen vertegenwoordigd (<http://www.woonzorgzone.nl>);

- Vestia Den Haag Zuid Oost
- Staedion
- HaagWonen
- Woonzorg Nederland
- Woonzorgcentrum WZH Waterhof
- Verpleeghuis WZH De Strijp
- Woonzorgcentrum CoornhertCentrum
- Meavita WoonZorg Moerwijk
- Meavita Thuiszorg Den Haag
- Stichting Welzijn Escamp

De middelen die nodig zijn om een woonzorgzone systematisch vraag- en gebiedsgericht te kunnen vormgeven zijn beschikbaar gesteld via het woonzorgfonds (2000). Daarnaast hebben de betrokken corporaties onrendabel geïnvesteerd in de verbetering van de huidige woningvoorraad (<http://www.woonzorgzone.nl>).

## 7.4. Case Leidschenveen



### Omgeving

De te ontwikkelen woonservicezone Leidschenveen ligt in de gemeente Leidschendam-Voorburg. De huidige woningvoorraad verspreid over de twaalf woonservicezones is zeer verschillend. De differentiatie van de woningvoorraad loopt van vooroorlogse jaren dertig bouw tot net of nog te realiseren nieuwbouw, van portiekwoning tot flats, tot eengezinswoningen en 2<sup>de</sup> kappers. Daardoor is ook de sociale, culturele en etnische achtergrond zeer divers. Het totaal te bedienen woonservicegebied heeft circa 73.000 inwoners waarvan ongeveer 25 % in de leeftijdscategorie boven de 55+ is.

In 2006 is er door de gemeente Leidschendam – Voorburg een nulmeting uitgevoerd onder 55-plussers en gehandicapten. De doelstelling was het in kaart brengen van de waardering en de wensen van senioren en gehandicapten ten aanzien van wonen, omgeving, voorzieningen en diensten.

Conclusies uit het onderzoek zijn ([www.wonenwelzijnzorg.nl](http://www.wonenwelzijnzorg.nl)):

- De meeste 55-plussers zijn tevreden met hun huidige woning,
- Aandachtspunt is de toegankelijkheid voor de mensen die minder goed ter been zijn,
- De informatievoorziening over wonen, welzijn en zorg is goed. Internet speelt hierbij een grote rol,
- Voor de doelgroep boven de 75 jaar speelt persoonlijke benadering een grote rol.

## Inhoud

Het beoogde resultaat van de "Woonservicezones" in Leidschendam-Voorburg is een wijk met een dekkend netwerk van voorzieningen. Het gaat om de volgende deelgebieden die tezamen het dekkend netwerk in de woonservicezone Leidschenveen gaan vormen ([www.wonenwelzijnzorg.nl](http://www.wonenwelzijnzorg.nl));

1. Voorburg Noord
2. Voorburg Bovenveen
3. Voorburg West en Park Leeuwenberg
4. Voorburg Midden en Voorburg Oud
5. Essesteijn en Sijtwende I en II
6. De Zijde/Duivenvoorde/Amstelwijk/Fleuryterrein
7. Damsigt/Raadhuiskwartier/Verzetsheldenwijk/Sijtwende III-IV
8. Damcentrum/Klein Plaspoelpolder/Leidschendam-Zuid/Zeeheldenwijk
9. De Heuvel/Park Veurse Hout/Leidsenhage
10. Prinsenhof
11. 't Lien/De Rietvink
12. Stompwijk/Wilsveen en Buitengebied

In elke woonservicezone wordt een wijkservicecentrum ingericht, het centrum heeft voorzieningen op wijkniveau en voorziet in ontmoetingsmogelijkheden, zorg- en dienstverlening, informatie en beheer van wonen en openbare ruimte voor alle inwoners. Het wijkservicecentrum moet een faciliterende rol vervullen voor het dekkende netwerk van voorzieningen voor wonen, welzijn en zorg in elke woonservicezone.

Voor het succes van de woonservicezone zijn de volgende deelresultaten te onderscheiden;

- Het verkrijgen van een totaal voorzieningengebied van woon-, welzijns- en zorg, voor senioren en voor alle andere inwoners,
- Het concept van parkmanagement toepassen in de woonservicezones,
- Voldoende vrijwilligers werven voor de zorgverlenende ondersteunende diensten in de woonservicezones. De inbreng van vrijwilligers is namelijk onmisbaar,
- Een compleet overzicht naar de vraag, wonen en zorg, en de verhouding tot aanbod voor 55+ en gehandicapten,
- Het realiseren van wijkservicecentra in alle woonservicezones als hart van de deelgebieden.

### **Actoren en middelen**

In 2004 sluiten de gemeente en 26 partijen lokale partijen in Leidschendam-Voorburg een convenant woonservicezones. De deelnemende partijen zijn; zorgverzekeraars, het zorgkantoor, zorgvragers, woningcorporaties, aanbieders van welzijn/zorg en de gemeente. Met het ondertekenen van het convenant verplichten de partijen zich om te komen tot een gemeenschappelijke afstemming op de gebieden wonen, welzijn, zorg en zaken waar de gemeente verantwoordelijk voor is, zoals het openbare gebied en vergunningen. Hun doel, *'oudere en gehandicapte inwoners een passend woonmilieu naar keuze te kunnen bieden (seniorenproof)'*.

De woonservicezone Leidschenveen heeft een extra impuls gekregen door een beschikking uit het Innovatieprogramma Stedelijke Vernieuwing voor parkmanagement (gebiedsbeheer). De IPSV subsidie bedraagt 267.000 euro en was beschikbaar tot de juni 2007. Onderdelen van parkmanagement zijn voor de woonservicezone Leidschenveen ([www.wonenwelzijnzorg.nl](http://www.wonenwelzijnzorg.nl));

- Versterken van de sociale cohesie en het betrekken van buurtbewoners,
- Wijkbeheer en leefbaarheid,
- Het gemeenschappelijk aanbieden van diensten op het gebied van wonen, welzijn en zorg in ruime zin.

## 8. Analyse en discussie

Om een goed en overzichtelijk beeld te krijgen van de procesgang die in de cases zijn gevolgd wordt op basis van het concept processtappenplan een procesanalyse uitgevoerd. Aan het eind van de analyse zal duidelijk worden of het gehanteerde model aansluit op het doorlopen proces. Het resultaat zou kunnen leiden tot een aanpassing van het concept procesmodel.

### 8.1. Procesanalyse

#### Stap 1. Probleemstelling

De strategische beslissingen om de woonzorgzone Moerwijk en de woonservicezone Leidschenveen te ontwikkelen zijn voortgekomen uit de wens van de overheid om meer ouderenhuisvesting te realiseren gekoppeld aan zorgvoorzieningen. Op regionaal en stedelijk niveau is deze wens overgenomen en heeft geleid tot één van de prioriteiten van de stadsbesturen.

De SWOT - analyse heeft er in de woonzorgzone Moerwijk op hoofdlijnen toe geleid dat er geconcludeerd is dat er relatief veel zorg in het gebied van de zone aanwezig is, maar dat de zorginstellingen vrijwel niet samenwerken. Daarnaast is er veel commitment is om tot een gezamenlijk gedragen product te komen (de woonzorgzone) maar dat er vooralsnog te veel werd gepraat en er geen resultaten tot integrale ontwikkeling tot stand zijn gekomen. De kerncompetentie die vanuit ondermeer de SWOT voor woonzorgzone Moerwijk is benoemd: *een gebied met sterke zorginfrastructuur en voldoende geschikte volledig toegankelijke woningen.*

Voor de woonservicezone Leidschenveen is geen uitgebreide SWOT uitgevoerd. Wel is er door partijen benoemd dat er een volledig dekkend zorgnetwerk voor het gebied gerealiseerd moet worden. De kerncompetentie die hieruit af te leiden valt is: *een volledig dekkend zorgnetwerk binnen het afgebakende gebied.*

Zowel de opgave van Woonzorgzone Moerwijk als Woonservicezone Leidschenveen bevindt zich grotendeels in bestaand gebied. Het is voor beide ontwikkeling vanuit dit gegeven vrij gemakkelijk geweest om het bestaande netwerk in kaart te brengen. Voor de nieuwbouw opgaven in de woonservicezone Leidschenveen is dit niet gebeurd maar wordt voortgeborduurd op het bestaande netwerk in de nabij omliggende gebieden.



Voor de woonzorgzone Moerwijk is er vanuit de stuurgroep een gezamenlijke doelstelling geformuleerd. Voor de woonservicezone Leidschenveen is door de gemeente met 26 samenwerkende lokale partijen een gezamenlijke doelstelling geformuleerd. Beide doelstellingen worden nu uitgevoerd of zijn deels gerealiseerd.

## **Stap 2. Visie**

Met een lange termijn benadering is in de opstartfase van de woonzorgzone Moerwijk geen rekening gehouden. Het was zaak om de handen uit de mouwen te steken en te gaan beginnen. Een van de doelstellingen was om een lerende woonzorgzone te ontwikkelen. Deze doelstelling heeft zijn vruchten afgeworpen omdat er op meerdere plaatsen in Den Haag met dit concept verder wordt gewerkt.

De lange termijn benadering voor de woonservicezone Leidschenveen is ambitieus. In een groot gebied van ruim 70.000 inwoners moet een dekkend netwerk van zorgleveranties en volledig toegankelijk woningen. Het spreekt voor zich dat dit een lange termijn benadering op zichzelf is.

De afstemming van marktkwaliteit, ruimtelijke kwaliteit en middelen is in de onderzochte cases niet uitgewerkt. Vanuit de diepte-interviews is duidelijk naar voren gekomen dat vooral het aspect middelen nagenoeg niet afgestemd is met de kwaliteit. De subsidie in de woonzorgzone Moerwijk is grotendeels gebruikt om de onrendabele top van de aanpassing in de huurwoningen te financieren en de subsidie van de woonservicezone Leidschenveen is grotendeels opgenomen in het parkmanagement concept. Marktkwaliteit en ruimtelijke kwaliteit zijn individueel benaderd waardoor er wel wordt voldaan aan de marktvraag en een verbeterde openbare ruimte maar er geen integrale meerwaarde is ontstaan.

Wat betreft de communicatie heeft de woonzorgzone Moerwijk goed gebruik gemaakt van de bestaande communicatie kanalen vanuit de herstructurering. De woonbedrijven van de corporaties hebben van daaruit handig gebruik gemaakt om alle betrokkenen tijdig en volledig te informeren over de plannen. Door de huidige bewoners en beoogde doelgroep te laten participeren in de ontwikkeling is een groot gezamenlijk draagvlak ontstaan waardoor er weinig tot geen vertraging in de ontwikkelingen zijn ontstaan. Daarnaast heeft dit 'pilot' project een grote landelijke aandacht gehad dat aan de marketing van het product heeft bijgedragen.

De communicatie rondom de woonservicezone Leidschenveen is ook vanuit bestaande communicatie kanalen gevoerd. Ook heeft het wijkservicecentrum per woonservicezone meegewerkt aan de communicatie en marketing van het product. Landelijk gezien is er wel subsidie verkregen voor het concept maar is er weinig waardevolle marketing uit tot stand gekomen.

### **Stap 3. Samenwerking**

De ontwikkeling van de woonzorgzone Moerwijk is in 1<sup>ste</sup> instantie beleidsgestuurd. De kaders en doelstellingen zijn vanuit beleid ontwikkeld. De nader uitwerking van de ontwikkeling is uitgevoerd door de Stichting Moerwijk waarin samenwerkende partijen zijn vertegenwoordigd.

De ontwikkeling woonservicezone Leidschenveen is in 1998 vanuit een beleidsgestuurde benadering gestart. De beoogde doelstellingen zijn nooit echt van de grond gekomen. In 2004 is er tussen de gemeente en 26 lokale partijen een convenant woonservicezones ondertekend. De ontwikkeling is beleidsgeïnitieerd maar grotendeels markt gestuurd.

Bij beide ontwikkelingen is sprake van een samenwerking tussen publiek en privaat. Er wordt op diverse vlakken samengewerkt om tot het beoogde resultaat te komen. Voor de woonservicezone Leidschenveen heeft de samenwerking lang onder druk gestaan. Deze druk is ontstaan door het overgaan van de ontwikkeling van Leidschendam naar de gemeente Den Haag. In de afgelopen periode heeft de gemeente Leidschendam – Voorburg de schade in draagvlak weten te repareren.

In beide projecten is sprake van sector- en/of facetoverschrijdende werkzaamheden. Vooral de zorginstellingen hebben een ruimere reikwijdte voor het leveren van hun zorgdiensten. De corporaties nemen vanuit hun samenwerkingspositie daardoor steeds vaker posities in om sector- en/of facetoverschrijdend ondersteunend vastgoed te realiseren.

Voor beide projecten valt te concluderen dat de samenwerkingsvarianten die zijn ontstaan bij de ontwikkelingen hebben geleid tot diverse strategische allianties. Deze allianties hebben voornamelijk plaatsgevonden tussen de zorg en welzijnsinstellingen. Daarnaast hebben ook corporaties de mogelijkheid gezien om duurzame samen te werken met zorginstellingen.

De samenwerkingsvarianten die tot stand zijn gekomen zijn grotendeels voortgekomen uit regulier overleg in de Stichting Moerwijk en het coördinatieoverleg van de woonservicezones Leidschenveen. De stichting Moerwijk is formeel opgericht en daarin liggen afspraken over taken en verantwoordelijkheden in opgenomen. Over de inhoud van de strategische allianties is geen informatie voortgekomen uit de diepte interviews.

### **Stap 4. Uitwerking**

In het project woonzorgzone Moerwijk is er in hoge mate sprake van integraliteit. De benadering heeft zijn grondslag vanuit het oprichten van de Stichting woonzorgzone Moerwijk waarin samenwerking tot het realiseren van een goed product hoog in het vaandel staat.

Ook bij de woonservicezone Leidschenveen wordt er getracht een integrale benadering na te streven. Helaas is door het brede spectrum aan partijen een integrale benadering, door gebrek aan organiserend vermogen, niet goed mogelijk. In sommige gevallen kiezen marktpartijen er voor om zelfstandig initiatief te nemen. Dit komt de integrale samenwerking niet ten goede komt.

Het proces in de woonzorgzone Moerwijk wordt aangestuurd door een extern procesmanagement bureau. De procesmanager zorgt ervoor de alle partijen tot een integraal plan van aanpak komen en deze daadwerkelijk bij de ontwikkeling als leidraad gebruiken.

De woonservicezone Leidschenveen is anders georganiseerd. Voor alle deelproducten die uiteindelijk moeten leiden tot het totaalproduct wordt gebruik gemaakt van diverse processen voor de individuele projecten. Voor het plan van aanpak geldt dat er vooraf wel een richting is bepaald om de doelstelling te realiseren maar de individuele ontwikkeling wordt veelal vanuit de eigen doelstelling benaderd. Hierdoor is er geen sprake van een gezamenlijk plan van aanpak.

Prioriteiten voor de ontwikkeling van de woonzorgzone Moerwijk worden vastgesteld onder leiding van de procesmanager binnen de Stichting woonzorgzone Moerwijk. Hierdoor ontstaat er een eenduidig en duidelijk kader.

In het ontwikkelingstraject van de woonservicezone Leidschenveen worden de prioriteiten niet vanuit het groter geheel benaderd. De opgaven in zijn geheel is duidelijk maar de individuele woonservicezones bepalen zelf hoe en wanneer er een ontwikkeling of ingreep gaat plaatsvinden.

In beide projecten ontbreekt het mijn inziens aan organiserend vermogen om kwaliteit en middelen de juiste prioriteit en afstemming ten opzichte van elkaar te geven. Er wordt ad hoc omgegaan met ontwikkeling en de meerwaarde die valt te halen uit het goed afstemmen van de hoekpunten marktqualiteit, ruimtelijke kwaliteit en middelen wordt achterwege gelaten.

In de onderzochte cases worden de doelstellingen en deelprojecten gekwantificeerd. Dit betekent overigens niet dat de deelprojecten daarmee ook planningtechnisch op elkaar worden afgestemd. De ingrepen vinden plaats op basis van, mijn inziens, een soort van onderlinge concurrentie tussen de zorginstellingen en de corporaties.

## 8.2. Discussie

Als de cases worden afgezet tegen het concept processtappenplan blijkt dat in beide projecten het proces in een redelijke mate constructief is uitgevoerd. Toch blijkt dat er gaandeweg het proces de aandacht verslapt en het lijkt of er op de automatische piloot wordt ontwikkeld. Het is en blijft een taak van het procesmanagement om alle partijen bij de les te houden en deze verslapping van aandacht om te buigen.

In een project als de woonzorgzone Moerwijk lukt dit beter omdat er overzicht is ontstaan door het oprichten van een stichting waaruit het proces wordt gecoördineerd. In een grote opgave als de woonservicezone als Leidschenveen blijkt dat een veel moeilijkere opdracht. In een dergelijk proces pleit ik er dan ook voor een overal coördinerende procesmanager opdracht te geven de deelprojecten op een goede manier met elkaar te verbinden om de gestelde doelstelling op een goede manier tot uitvoering te brengen.

Uit de diepte-interviews blijkt dat er grotendeels wel een integrale benadering is gekozen om de samenwerking vorm te geven maar anderzijds blijkt er toch sprake te zijn van een onderlinge concurrentie tussen de betrokken partijen. Om deze onderlinge concurrentie positie ten opzichte van de doelstelling te kunnen ondervangen vraag ik aandacht voor de theorie van creatieve concurrentie;

- Creatieve concurrentie houdt in dat er tijdens een proces gebruikt wordt gemaakt van meerdere werkgroepen die zijn samengesteld uit deelnemers van de verschillende deelnemende partijen, die in een gelijklopend proces, probleemstellingen en meervoudige doelstellingen formuleren. De geformuleerde doelstellingen en probleemstellingen dienen vervolgens in verschillende ronde op verschillende locaties tot oplossingrichtingen te worden uitgewerkt. Deze verschillende benadering door de verschillende werkgroepen leidt vaak tot nagenoeg dezelfde oplossingrichtingen maar leidt vooral tot gezamenlijk draagvlak. De verschillende oplossingrichtingen kunnen dan vervolgens op verschillende manieren worden vertaald naar beleid (Teisman, 1997 in [www.nicis.nl](http://www.nicis.nl)).

Overal kan gesteld worden dat het concept processtappenplan niet essentieel aangepast hoeft te worden. Voor een ieder specifiek woonzorg(service)zone project zou hij als procesleidraad kunnen dienen. Omdat ieder project anders is kan er gaandeweg gekozen worden om onderdelen aan het processtappenplan toe te voegen.

## 9. Conclusie en aanbevelingen

In dit hoofdstuk zal op basis van voorgaande hoofdstukken een antwoord worden geformuleerd op de hoofdvraag; hoe kunnen woonzorgzones voor ouderen systematisch vraag- en gebiedsgericht ontwikkeld worden met voldoende marktkwaliteit?

Om tot een onderbouwd antwoord te komen, zal vooraf antwoord worden gegeven op de geformuleerde subvragen;

- Hoe is de demografische ontwikkeling van ouderen in Nederland?
- Wat zijn hun woonwensen?
- Hoe staat het met de vraag en het aanbod van ouderenhuisvesting?
- Wat zijn de trends in ouderenhuisvesting?
- Wat houdt het concept woonzorgzone in?
- Welke beleidsmogelijkheden bestaan er voor de inrichting en ontwikkeling van de woonzorgzone?
- Hoe worden markt, ruimtelijke kwaliteit en middelen op elkaar afgestemd (organiserend vermogen)?
- Hoe kan de ontwikkeling van een woonzorgzone procesmatig op een goede manier worden vormgegeven?

### 9.1. *Antwoord op de hoofdvraag van dit onderzoek*

We zien vanuit de demografische ontwikkeling van ouderen in Nederland een toenemende vraag naar woonruimte waar ouderen voor een langere tijd zelfstandig kunnen blijven wonen. Voorwaarde is dat op relatief kleine afstand voldoende (zorg)voorzieningen en diensten aanwezig zijn waar de ouderen doelgroep gebruik van kan maken mocht hier behoefte aan zijn.

De woonwensen die vanuit de doelgroep naar voren komen zijn, volledige toegankelijkheid van de woning, ICT, domotica voorzieningen en een alarmeringssysteem om gebruik te kunnen maken van aangeboden zorgdiensten mocht dat nodig zijn.

De vraag vanuit de doelgroep, naar wonen en zorg, overstijgt nog altijd het aanbod. Dit zal de komende jaren zo blijven omdat de productie van volledig toegankelijke woningen ver achter blijft bij het vergrijzingniveau.

Trends die de afgelopen jaren en de komende jaren zijn ingezet ten aanzien van ouderenhuisvesting zijn voornamelijk gericht op zorggerelateerde functies, diensten en voorzieningen. Te denken valt bijvoorbeeld aan woonzorgzones, wellness complexen gericht op ouderen en luxe revalidatie complexen voor ouderen.

De woonzorgzone is op hoofdlijnen een integraal concept waarin vraag en aanbod van woningen en (extramuraal)zorg gebiedsgericht op elkaar afgestemd worden. De woonzorgzone is ontwikkeld vanuit een Scandinavisch concept dat door STAGG is omgezet en bewerkt voor de Nederlandse markt.

Steeds vaker wordt er vanuit nationaal en regionaal beleid gestreefd naar een toevoeging en betere woonvoorzieningen voor ouderen die langer zelfstandig willen blijven wonen. Binnen de nieuwe WRO hebben gemeenten betere sturingsmogelijkheden gekregen om, bijvoorbeeld woonzorgzone ontwikkelingen te initiëren. Daarnaast moeten corporaties vanuit hun prestatievelden binnen de BBSH meer doen aan wonen en zorg. Kortweg betekent dit, neem initiatief en ontplooi meer mogelijkheden tot de realisatie van ouderenhuisvesting.

De benadering van de integrale vraag- en gebiedsgerichte ontwikkeling van woonzorgzones betekent, vanuit de invalshoeken bij integrale gebiedsontwikkeling (als in figuur 3), dat;

- De marktkwaliteit moet aansluiten bij de vraag van de doelgroep, bestaande sociale structuren en voorzien in voldoende privacy en zelfstandigheid,
- De ruimtelijke kwaliteit van de openbare ruimten in en rondom de woonzorgzone dient met aandacht ontworpen, ingericht en onderhouden (beheer) te worden. Wanneer het openbare gebied uitnodigend is, straalt dat af naar de omgeving. Hierdoor kan er een meerwaarde voor *marktkwaliteit* ontstaan. Als effect zou dit meer *middelen* kunnen opleveren als gevolg van investeringen door bedrijven die zich met het gebied geïdentificeerd voelen of er door worden aangetrokken. Daarnaast geeft het de bewoners en bezoekers een gevoel van veiligheid en overzichtelijkheid.
- De middelen zijn vaak het moeilijkst te benaderen omdat er per definitie te weinig geld is om ontwikkelingen van veel luxe te voorzien. Door een hoge *marktkwaliteit* worden er, logischer wijs, meer middelen aangetrokken om het beoogde resultaat te behalen. Gelukkig zijn er daarnaast een aantal subsidies beschikbaar die meer middelen kunnen realiseren voor de integrale vraag- en gebiedsgerichte ontwikkeling.

Vanuit de casestudy is gebleken dat het proces rondom de ontwikkeling van woon(service)zorgzones beter vormgegeven kan worden. Op hoofdlijnen wordt er geprobeerd een goed product op de markt te brengen maar het achterliggende proces en de benadering laat zien dat op sommige punten verbetering mogelijk is. Enerzijds komt dit door onwetendheid bij een aantal van alle betrokken partijen en anderzijds vanuit gemak.

Concluderend valt te constateren dat door middel van het woonzorgzone concept mogelijk is op een goede manier systematisch vraag- en gebiedsgericht aan de vraag naar ouderenhuisvesting te voldoen. Daarnaast blijkt het mogelijk door het proces beter te structureren en de hoekpunten marktkwaliteit, ruimtelijke kwaliteit en middelen beter op elkaar af te stemmen een woonzorgzone te ontwikkelen die voldoet aan een hoge marktkwaliteit. Belangrijke factor in het succes of het falen van een woonzorgzone ontwikkeling is de relevante marktkennis van ouderenhuisvesting en het belang van integrale samenwerking.

## **9.2. Toetsing van de hypothese**

Vanuit de analyse en conclusie toets ik hierbij de vooraf gestelde hypothese, *‘woonzorgzones kunnen door een zorgvuldiger procesmatige aanpak beter op de marktvraag inspelen en meer in samenhang met het omliggende gebied ontwikkeld worden’*.

De hypothese kan bevestigd worden met de volgende kanttekening. Wanneer we kijken naar het tot stand komen van woonzorgzones blijkt al snel dat het in het voortraject erg moeilijk is om tot eenduidige doelstellingen te komen. Door het grote aantal betrokken partijen bij de ontwikkeling van een woonzorgzone, die allen hun eigen doelstelling na willen streven, lijkt het erg moeilijk om tot gemeenschappelijke doelen te komen voor de woonzorgzone. Vroegtijdig overleg in het voortraject lijkt daarom noodzakelijk te zijn. Uit dit overleg zal het na te streven gemeenschappelijke doel, hoe de marktvraag in te steken en hoe de integrale ontwikkeling in het gebied moet vorm gegeven, als resultaat naar voren moeten komen. Hierdoor zal eerder constructieve samenwerking bereikt kunnen worden. Deze constructieve samenwerking is uiteindelijk nodig om een zorgvuldige procesmatige aanpak uit te kunnen zetten die beter aansluit op de marktvraag om het gebied en het omliggende gebied van de woonzorgzone integraal te kunnen ontwikkelen.

### **9.3. Aanbeveling**

Als aanbeveling voor vervolgonderzoek zou ik de volgende voorstellen tot onderzoek willen doen.

- I. Onderzoek naar het behouden van draagvlak op de vooraf gestelde doelen tussen marktpartijen en gemeenten bij systematische vraag- en gebiedsgerichte ontwikkelingen van woonzorgzones,
- II. Onderzoek naar de mogelijkheden om binnen de integrale ontwikkeling van woonzorgzones, marktpartijen het initiatief te laten nemen,
- III. Onderzoek naar de mogelijkheid van vereffening van rendabele en minder rendabele investeringen binnen de ontwikkeling van woonzorgzones.



## **Bijlagen**

# 1. Literatuurlijst

Beumer, T., Reedijk, A. (2003). *Zorg zoek wonen*, Bouwtechnische Bedrijfskunde aan de Hogeschool Brabant, Faculteit Techniek en Natuur te Tilburg.

Berg, van den, L., E. Braun, J. van der Meer, (1997). *Organising capacity of metropolitan Regions*, syllabus MCD III, organiserend vermogen, module 2.1.

Boer, de, A.H., (1999). *Promotie: Huisvesting voor ouderen schiet tekort*. Faculteit Ruimtelijke Wetenschappen van de Universiteit Utrecht.

CBS, (2007). *Bevolkingstrends, Statistisch kwartaalblad over de demografie van Nederland, Jaargang55 – 1e kwartaal 2007*, Centraal Bureau voor de Statistiek Heerlen/Voorburg 2007, blad 4, 5 en 12,

Hoek, van, M., (2005). *Introduction to Urban Management*. Syllabus MCD III, organiserend vermogen, module 2.1.

Meijer, J. (2006), *De toegevoegde waarde van het projectontwikkelen door niet stedelijke corporaties*. MRE

Provincie Flevoland, (2003). *Beleids- en Actieplan Recreatie en Toerisme (BART)*, paragraaf 2.5.2 (gebiedsidentiteit).

SCP, (2006). *Rapportage ouderen 2006, Veranderingen in de leefsituatie en levensloop*, Alice H. de Boer (red.), sociaal en Cultureel Planbureau, Den Haag, scp-publicatie 2006/12, isbn 90-377-0256-2, isbn 13 978-90-377-0256-9,

SCP, (2004a). *Rapportage ouderen 2004, Zorg en wonen voor kwetsbare ouderen*, M.M.Y. de Klerk (red.), Sociaal en Cultureel Planbureau, Den Haag

SCP, (2004b). *Met zorg gekozen? Woonvoorkeuren en woningmarktgedrag van ouderen en mensen met lichamelijke beperkingen*, Jeanet Kullberg en Michiel Ras, Sociaal en Cultureel Planbureau, blz 17, 19 en 20

van 't Verlaat, (2005a). *Introductie reader*, MCD III,

van 't Verlaat, (2005b). *Integraal stedelijk en regionaal beleid*, Syllabus MCD III, stedelijk management, module 1.1.

van 't Verlaat, (2005c). *Integraal stedelijk en regionaal beleid*, Syllabus MCD III, stedelijk management, module 1.1.

van 't Verlaat, (2006). *Citymarketing*, Syllabus MCD III, economie van steden en regio's, module 1.2.

Walters, M, (2006). *Bouwen aan woonzorgzones: (bijlage) een wijk voor iedereen*, Hengelo

## 2. Internetbronnen

### CBS 1

<http://www.cbs.nl/NR/rdonlyres/EF8457D3-309F-44E3-89A9-3A49F0947267/0/2007k1b15pub.pdf>

### KCWZ 1

[http://www.kcwz.nl/doc/levensloopbestendig/Apart\\_en\\_toch\\_samen\\_Eindscriptie\\_Tamar\\_%20Steenbergen\\_inzake\\_%20kangoeroewoning.pdf](http://www.kcwz.nl/doc/levensloopbestendig/Apart_en_toch_samen_Eindscriptie_Tamar_%20Steenbergen_inzake_%20kangoeroewoning.pdf)

### KCWZ 2

<http://www.kcwz.nl/trends/vraagzijde.html>

### KCWZ 3

<http://www.kcwz.nl/trends/aanbodzijde.html>

### KCWZ 4

<http://www.kcwz.nl/trends/overheidsbeleid.html>

### KCWZ 5

<http://www.kcwz.nl/doc/woonzorgzones/Aan%20de%20slag%20met%20woonzorgzones.pdf>

### KEI 1

[http://www.kei-centrum.nl/view.cfm?page\\_id=1899&item\\_type=vraag\\_en\\_antwoord&item\\_id=126](http://www.kei-centrum.nl/view.cfm?page_id=1899&item_type=vraag_en_antwoord&item_id=126)

### KEI 2

<http://www.kei-centrum.nl/websites/kei/files/KEI2003/documentatie/kcwz-STAGG-model.pdf>

### KEI 3

[http://www.kei-centrum.nl/view.cfm?page\\_id=2065](http://www.kei-centrum.nl/view.cfm?page_id=2065)

### SCP 1

[http://www.scp.nl/publicaties/boeken/9037702562/Rapportage\\_Ouderen\\_2006.pdf](http://www.scp.nl/publicaties/boeken/9037702562/Rapportage_Ouderen_2006.pdf)

### SCP 2

[http://www.scp.nl/publicaties/boeken/9037701566/Zorg\\_en\\_wonen\\_voor\\_kwetsbare\\_ouderen.pdf](http://www.scp.nl/publicaties/boeken/9037701566/Zorg_en_wonen_voor_kwetsbare_ouderen.pdf)

### SCP 3

[http://www.scp.nl/publicaties/boeken/2004080101/Met\\_zorg\\_gekozen.pdf](http://www.scp.nl/publicaties/boeken/2004080101/Met_zorg_gekozen.pdf)

<http://arno.uvt.nl/show.cgi?fid=50611>

<http://www.bk.tudelft.nl/users/voordt/internet/REMagazine/POORTER.pdf>

<http://decentraalbestuur.nl/lokp/olms/poldagen/ms3/workshop2004/df/doc1>

<https://ep.eur.nl/scripties/bitstream/2105/3803/1/Master+thesis+Trekvluettrac%C3%A9.pdf>

[http://hbo-kennisbank.uvt.nl/cgi/av/show.cgi?fid=628#\\_Toc60550941](http://hbo-kennisbank.uvt.nl/cgi/av/show.cgi?fid=628#_Toc60550941)

<http://www.nicis.nl/kenniscentrum/binaries/stip/bulk/producten/organiserend-vermogen-state-of-the-art2005.pdf>

<http://www.nieuwsbank.nl/inp/1999/06/0603F027.htm>

<http://www.nirov.nl/nirov/Stedelijkenetwerken/Begrippen.htm#stedelijknetwerk>

<http://212.153.37.110/olibbestanden/Gemeentelijke%20stukken/2006/192857.pdf>

[http://provincie.flevoland.nl/themas/toerisme\\_en\\_recreatie/documenten/EindversienotaBART2004.doc](http://provincie.flevoland.nl/themas/toerisme_en_recreatie/documenten/EindversienotaBART2004.doc)

<http://www.ru.nl/socgeo/html/files/geoapp/Werkstukken/Castells.pdf>

<http://www.sobbreda.nl/profiles/VeranderenInNetwerken/>

<http://sofiaopfer.nl/plaatjes/wijkgedachte%20netwerkstad.pdf>

<http://www.vastgoedkennis.nl/docs/mre/06/meijer.pdf>

<http://www.woonservicezone-utrecht.nl>

<http://www.wonenwelzijnzorg.nl/>

<http://www.woonzorgzone.nl/moerwijk.html>

### 3. Betrokken deskundigen

Hulschebosch Advies

Loes M.T. Hulsebosch

Bestuursadviseur

Staedion (corporatie)

Marcel Bonnet

Adviseur Vastgoed & Beleid

Meavita woonzorg (zorgorganisatie)

Caroline P.H. van Leeuwen

Locatiemanager

Ontwikkelingsbedrijf Rotterdam

Drs. Leo van Veen

Beleidscoördinator wonen

Vondeling Advies

Drs. Yvonne Vondeling

Procescoördinator CGM Leidschenveen

WoonZorg Haaglanden (zorgorganisatie)

Monique Cremers

Directeur Wonen & Zorg