



## Lef, een Landelijk programma, en een Lange adem

Martin van Rijn, voorzitter van Aedes

Martin is trots op de corporaties in ons land. 'We hebben woningen van goede kwaliteit, zeker als je het vergelijkt met het buitenland.' Toch zijn er grote vraagstukken en uitdagingen. Er wonen steeds meer kwetsbare groepen in sociale huurwoningen. Uit onderzoek blijkt dat dit leidt tot een lagere leefbaarheid. Gemiddeld neemt de leefbaarheid in Nederland toe maar zwakke buurten worden nog zwakker. De kloof tussen goede en minder goede buurten wordt groter.

Een andere grote uitdaging is het oplossen van het tekort aan betaalbare woningen. Zo'n 300.000 woningen zijn nodig. Dit tekort komt onder meer doordat corporaties onvoldoende investeringskracht hebben. Ook is onderschat dat er meer mensen een beroep zijn gaan doen op de sociale huurmarkt, zoals de arbeidsmigranten. De woningmarkt loopt vast door het tekort. 'Er vindt een soort concurrentie op urgentie plaats. Als je een woning toewijst aan de één, stel je anderen teleur, die ook een urgente vraag hebben. Dat is een grote zorg. De spanning van het toewijzing neemt toe want je kunt het bijna niet goed doen. Spoedzoekers verdringen de reguliere zoekers', aldus van Rijn. De doorstroom is gestagneerd omdat er te weinig middelhuurwoningen worden gebouwd. Ouderen die zouden willen verhuizen vinden geen geschikt alternatief. Het is belangrijk dat mensen die vanuit de ggz een woning krijgen, de nodige zorg en begeleiding ontvangen. Dat proces loopt niet soepel, terwijl dat wel nodig is. 'Het gaat vaak niet om grote aantallen in de wijk, maar toch krijgen we dat proces slecht geregeld.'

Samenwerking is nodig om de koppeling tussen wonen en zorg goed te maken. Ook op landelijk niveau is samenwerking nodig. Daar zijn steeds meer goede voorbeelden van. Zoals het programma Langer Thuis van de ministeries van VWS en BZK maar ook het programma Weer Thuis, de Actie agenda Wonen, de interbestuurlijke werkgroep versterking beleid huisvesting aandachtsgroepen en Een (t)huis een toekomst voor dak- en thuislozen. Door Aedes, ActiZ, VNG en de ministeries van VWS en BZK zijn onlangs [bestuurlijke afspraken](#) gemaakt over hoeveel woningen nodig zijn. In de uitvoering is er nog een grote wereld te winnen: in bestuurlijke zin begint het te lukken want de wil is er maar in praktische zin moeten partijen dieper met elkaar in gesprek en afspraken maken. We hebben niet meer inkt op papier nodig maar moeten het in de praktijk werkelijk gaan doen.

De Taskforce Wonen en Zorg zet flinke stappen maar er is nog veel te doen. Zo moet de landelijke opgave regionaal en per gemeente vertaald worden. Ook moet de samenwerking tussen gemeenten en zorgkantoren beter. 'We zijn te verkokerd bezig, je moet het integraler bekijken.' Er moet, volgens van Rijn, in, binnen én buiten steden gebouwd worden. De opgave is zó groot. Volgens van Rijn zijn de drie L's nodig: Lef, een Landelijk programma wonen en zorg en een Lange adem.  
<https://www.aedes.nl/>

## Conditie voor kansrijke samenwerking

Edwin Kaats, Common Eye

Hoe start je een samenwerking? Het komt niet altijd van de grond al zijn de intenties er vaak wel. Het juiste gesprek wordt niet altijd gevoerd en is bij de start erg belangrijk. Edwin Kaats, partner bij Common Eye neemt ons mee in de wereld van samenwerking. 'We stappen soms te snel in het spel met de spelers. Samenwerking is kiezen voor wederzijdse afhankelijkheid. De traagste bepaalt het tempo en de kleurlooste de kleur.' Er is vaak spraakverwarring. Waar hebben we het eigenlijk over? Je moet volgens Kaats de brug vinden naar een gezamenlijk taal. In een samenwerking vertegenwoordig je ook een belang waardoor je soms met één been in de samenwerking en het andere been in de wereld van je achterban sdaat. Je bent altijd aan het manoeuvreren.

Hoe kun je een samenwerking succesvol maken? Eén van de belangrijkste ingrediënten is het hebben van een gedeelde ambitie. Ook is het goed te weten wat de belangen, drijfveren van de ander is. Je moet een constructieve relatie opbouwen. Een vierde element is organisatorisch van aard. Het vinden van een goede



maat hoort hierbij. Het laatste element is het proces. ‘Stoppen is moeilijker dan beginnen.’ De rode draad is dat partijen *samen* aan het construeren zijn en niet alleen hun eigen belang op tafel leggen.

Hoe organiseren we het startgesprek? Partijen hebben behoefte -als ze in een samenwerking stappen- om vrijelijk te exploreren wat de opgave inhoudt, te verkennen wat het vraagstuk is. Partijen moeten de verschillende invalshoeken belichten, een common ground creëren. Je wil komen tot conclusies, tot een gezamenlijk perspectief. Dat kost een paar maanden of meer. Het is van belang te kijken of de juiste partijen aan tafel zitten. ‘Vaak gaan we aan tafel en beginnen we te praten maar eigenlijk moeten we het preciezer doen.’ De valkuilen zijn dat we teveel focussen op de spelers en te weinig op de opgave. Dan raakt de urgentie uit zicht. Een andere valkuil is dat we soms te snel overeenstemming willen. ‘Dat roept defensieve gevoelens op en het onderdrukt de diversiteit.’ Je loopt hierbij de kans op schijnsamenwerking. ‘Dan stoppen ze er te weinig energie in.’ Natuurlijk is een deadline belangrijk maar die moet wel samen bepaald zijn. Een derde valkuil is dat we verschillende visies onbegrensd laten stromen. ‘We blijven hangen in abstractie om moeilijke beslissingen uit te stellen.’ Dan lekt de energie weg.

Kaats heeft ook oplossingen om de valkuilen te voorkomen. Bij het exploreren en consolideren: maak duidelijk waar je het over hebt. Spreek op voorhand af hoe je tot consolidatie komt. Zet elkaar niet vast. En realiseer je dat het niet allemaal in één gesprek hoeft. Bij het ‘perspectiveren’ en construeren: waak voor groepsdenken. Blijf weg van standpunten en meningen, zorg dat alle belanghebbenden aanwezig zijn wanneer een gedeelde ambitie wordt geconstrueerd. ‘Moraal van dit verhaal: maak goede keuzes. Stap niet te snel in het perspectiveren.’ Er is geen standaard proces.

Wat vraagt een goed samenwerkingsgesprek van mij als deelnemer? We gaan hierover in gesprek met elkaar. Er komt van alles naar voren: de business van de ander proberen te begrijpen, oprecht luisteren naar elkaar, samenvatten, doorvragen (LSD), niet invullen voor een ander (NIVEA), openheid en transparantie. Soms zijn er andere manieren te bedenken dan samen om tafel te zitten, zoals het doen van een onderzoek of samen op excursie gaan. Soms is een doe-structuur handiger dan een praat-structuur. Kaats: ‘Hou het klein. Grote vraagstukken kun je beter opknippen (think big, act small).’

## Samenhang strategie & visie

### Teunis Stoop, Cedrah

Teunis Stoop, oud-wethouder is ruim zeven jaar geleden gestart als bestuurder van zorgorganisatie Cedrah. Hij kwam bij deze net gefuseerde organisatie sterk verouderd zorg- en woonvastgoed tegen, tekortschietende kennis en kunde voor vastgoedontwikkeling en -beheer én een zwakke financiële positie. Een geweldige uitdaging! ‘Ik heb sterke mensen aangetrokken en een lineair strategisch proces doorlopen. Ook ben ik in dialoog gegaan met relevante stakeholders. Dat heeft anderhalf jaar geduurd. Toen wisten we waar we stonden.’ De kern van de vastgoedstrategie was het investeren in vernieuwing van het zorgvastgoed. En het verkopen van het woonvastgoed aan beleggers. Cedrah bleef wel betrokken als verhuurmakelaar. Stoop heeft onderzoek gedaan voor een opleiding aan de Erasmus Universiteit van Rotterdam en heeft veel interviews gedaan met bestuurders. Het viel hem op dat sommige bestuurders weinig strategische visie hadden wat betreft hun vastgoed. ‘Dat komt door een gebrek aan kennis en affiniteit. Ik adviseer hen om dat te compenseren en te zorgen dat ze die kennis in huis halen’. Na zeven jaar zijn verschillende complexen van Cedrah getransformeerd. ‘Nu zijn we opnieuw bezig met het herijken van de vastgoedstrategie. Sommige gebouwen zijn namelijk al 20 jaar oud.’

Deelnemers herkennen dat zorg vaak het vastgoed volgt. Sommige deelnemers zijn hun strategisch vastgoedplan aan het herijken. Zorgvastgoed dat dichtbij de corebusiness ligt is fijn om in eigen hand te houden. Veel hangt af van de relatie met je stakeholder.

Stoop heeft gebruik gemaakt van het DESTEP analysemodel om te komen tot een toekomstbestendig zorgvastgoed. ‘Dit voorkomt dat je verkokert kijkt.’ Daarnaast heeft hij een stakeholdersanalyse gemaakt met een overzicht van beïnvloeders (banken, waarborgfonds), sleutelfiguren (zorgkantoor, corporaties,



gemeenten), toeschouwers en belanghebbenden (huurders, ActiZ). ‘We lopen er wel tegenaan dat er bij gemeenten veel ‘interimmers’ zitten en je iedere keer opnieuw moet kennismaken. Ook zijn wethouders inhoudelijk niet allemaal even sterk.’ Woonzorgvisies zijn soms wat beperkt en het is lastig dat gemeenten een beleidscyclus van vier jaar hebben. ‘Je hebt maar twee jaar eigenlijk om zaken te doen.’ Coalities maken en assertief zijn, is de tip van Stoop.

Een aantal deelnemers herkent zijn verhaal. Het is raadzaam om een analyse te maken, aannames regelmatig te toetsen en kennis in te huren als die ontbreekt. Je moet kijken naar wie je doelgroep is, naar de demografie. Het aantal ouderen met dementie groeit enorm en dan moet je inschatten of de gebouwen voldoen om zware zorg te kunnen leveren. Ook duurzaamheid speelt een rol. Sommige panden zijn moeilijk te verduurzamen. Stoop adviseert het volgende: maak je niet druk over eigendom of huur van vastgoed, focus met je strategie op duurzaamheid, flexibiliteit en alternatieve aanwendbaarheid. ‘Stenen zijn niet flexibel maar concepten wel.’ Is strategie alles bepalend? ‘80% is echt vooraf bedacht en vastgesteld. De rest is gebaseerd op ontwikkelingen, de praktijk, toevalligheden en opportunisme.’ Is zorgvastgoed een edelsteen of een molensteen? Het is maar hoe je ermee omgaat!

## Inclusieve wijken

### Dorte Kristensen Pro Atelier

‘We zitten in het oog van de storm’, Dorte Kristensen somt de uitdagingen van onze tijd op: vervuiling, uitputting van de grond, klimaatverandering, energietransitie, afname biodiversiteit, vergrijzing. Maar het oog van de storm is ook een kans. ‘De oplossing zit in de puzzel’. Voor vanmiddag focust ze op wonen & zorg en vergrijzing.

Haar eerste oproep is om breed te kijken. ‘Ouderen zijn net zo divers als iedereen’. De oplossingen die we zoeken moeten recht doen aan die diversiteit. Ze pleit voor een reëel beeld van zo lang mogelijk zelfstandig wonen. De scheidlijn tussen zelfstandigheid en eenzaamheid is dun. Zijn het niet vooral de ‘licht grijzen’, de jongere ouderen die met een Zwitserleven gevoel voor ogen, pleiten voor zelfstandigheid? Hoeveel zorg gaat er echt komen van kinderen, vrienden en burens? Wat kun je voor elkaar betekenen als je ver van elkaar woont? Met ouders in Denemarken ziet Dorte de beperkingen al voor zich. Voor Dorte is de essentie het bezig zijn met elkaar. Kun je anderen, oud en jong, ontmoeten in je eigen woonomgeving.

Haar woonconcepten weerspiegelen haar visie en laten zien hoe divers oplossingen kunnen zijn. ‘Klein is fijn’ is het motto dat ze toepast bij kleine eenheden in de wijk. In Sas van Gent ontwierp ze 24 zorgwoningen naast een brede school. In de brede school is een café en woonkamer voor het dorp. Je hebt een ‘moeder’ nodig in zo’n gebouw om de community te versterken. Ze lacht als ze vertelt over de biertap in de school. ‘Uniek in Nederland’.

‘Big is beautiful’ vinden we in Vlissingen. Een fabriekshal van een voormalige scheepswerf is omgetoverd tot een woonzorggebouw met veel voorzieningen. Zorginstelling WVO initieerde de ontwikkeling. Samen met gemeente, woningcorporatie, architect en aannemer is de Scheldehof gerealiseerd. Een plek waar mensen van buiten zich welkom voelen en waar mensen die er wonen midden in het leven blijven staan. Er is een grand café, een atelier, theater en cursusruimten. ‘Als je niet meer zo beweeglijk bent, is het fijn als de beweging naar jou toekomt’, vindt Dorte. Ze prijst de vooruitziende blik van WVO. Door voor ouderen geschikte woningen toe te voegen aan de totale gebiedsontwikkeling is flexibiliteit gecreëerd in het zorgvolume. In de ‘aanleun’woningen wordt nu intensieve zorg verleend. Maar neemt de zorgvraag af dan blijven de woningen gewild door hun ligging en ontwerp.

Een derde motto is ‘gespikkeld wonen’, wonen met een mix van mensen met en zonder zorg zoals in Liv inn van Habion in Hilversum en de Knarrenhofconcepten. Bewoners vormen een community binnen een groter geheel. Voor alle drie de woonconcepten is ruimte, vindt Dorte. ‘We hebben veel verscheidenheid nodig. Denk vooral verder dan de dingen die je kent. Voor toekomstbestendig vastgoed moet je architectonische slimmigheid toepassen’. Een voorbeeld is de wintertuin bij de woongroepen voor mensen met dementie. De deur die dicht is staat daardoor zo ver mogelijk weg. Dorte’s droom is dat ook die deur nog een keer open gaat.



<https://www.zorgsaamwonen.nl/artikel/de-scheldehof-meer-dan-een-zorgcentrum>

Vraagstuk voor vervolg nav de discussie: er wordt weinig onderzoek gedaan naar de effecten van verschillende bouwconcepten. Het idee om daar in het vervolg van de masterclass aandacht aan te schenken krijgt bijval.

## Financiering

Daan Tettero & Irma Langeroot

### *Irma Langeroot*

'Ifa maakt treasury toegankelijk' is de pay off van het bureau waarmee Irma Langeroot al ruim 25 jaar bedrijven ondersteunt bij complexe financiële vraagstukken. Ze werkt veel voor de zorgsector en is partner bij brancheorganisatie ActiZ voor de financieringsvraagstukken in de ouderenzorg.

'We overbruggen het stuk tussen bank en instelling', zo vat Irma haar werkwijze samen. Aan de hand van het financieringsmodel, 'de roadmap' gaat Irma in op de uitdagingen die spelen bij het zoeken naar financiering (zie model in de presentatie van Irma).

Voor twee stappen vraagt ze specifieke aandacht. Relatie tussen investeringsbeslissing en marktverkenning en het beheer. Beide vraagstukken hebben alles te maken met de informatiestromen intern en extern. Weet je hoe de vraagontwikkeling is in je regio en heb je ook een goede analyse over wat jouw organisatie te bieden heeft, wat sterke en zwakke punten zijn? Vraag jezelf af of je de kennis en informatie over je organisatie op orde heb. Krijg je de signalen op tijd en heb je ruimte om daarop te acteren. Een bank zal dat willen weten. Kun je het goede gesprek voeren met de bank? Vaak hoort Irma dat 'de bank moeilijk doet'. Dat heeft alles te maken dat voor de bank de effecten van de corona crisis en Basel 4 bij elkaar komen. Het helpt enorm als je kan laten zien dat je een goede risicoscan maakt en zicht hebt op de liquiditeitsprognose. Ze wijst op het belang om ook de juridische afhandeling en het beheer van je financiële verplichtingen goed in beeld te hebben en om in dialoog te blijven met je (financiële) partners.

De uitdaging voor elke non-profit organisatie is het toegang krijgen tot een derde geldstroom. De trend is dat een organisatie het niet meer redt met alleen eigen vermogen en bankfinanciering. Gestapelde financiering is nodig. De obligatie 2.0 biedt daar mogelijkheden voor. Irma noemt het 'een oude vorm in een nieuw jasje'. Je kan zeggen dat het een lening in stukjes is; een schuldverlening van een heleboel partijen in plaats van één geldgever. De obligatie kan naast of in plaats komen van de bankfinanciering. Hij is qua leningsvoorwaarden praktisch vormvrij maar wel gebonden aan toezicht van de AFM en DNB. Met het platform Anders Financieren is de afgelopen vijf jaar ervaring opgedaan. Er is inmiddels 40 miljoen uitgezet en 18 miljoen terugbetaald. Voorbeelden zijn het Adrianohuis en ziekenhuis Bernhoven. De laatste gebruikt de obligatie bij de doelstelling om het ziekenhuis eigendom te maken van de stakeholders.

### *Daan Tettero*

Beleggen met betekenis dat is wat Syntrus Achmea wil, zegt Daan Tettero Fund Manager Healthcare bij Syntrus Achmea Real Estate & Finance. Voor een belegger van pensioengelden draait het om financieel én maatschappelijk rendement. Het vermogensbeheer moet bijdragen aan een duurzame toekomst. De zorgmarkt wordt de laatste jaren steeds beter begrepen door beleggers. Bij CBRE waar Daan tot voor kort werkte zagen ze de investeringen in zorg door beleggers de laatste jaren fors stijgen. Ook buitenlandse investeerders weten de Nederlandse zorgmarkt steeds beter te vinden.

Daan licht de investeringsstrategie van het Achmea Dutch Health Care Property Fund (ADHCPF) toe aan de hand van de kaart van Nederland. De voorkeursregio's zijn niet meer zo strak gedefinieerd als een aantal jaar geleden maar de focus van het fonds ligt nog steeds op Randstad, Utrecht, Apeldoorn, Arnhem, Nijmegen en stedenrij Brabant. De krimpgebieden blijven lastig vanwege de beperkte alternatieve aanwendbaarheid. Het risicoprofiel van het gebouw na de vergrijzing telt mee. In de beleggerswereld wordt daar verschillend mee om gegaan. Vanuit de zaal geeft Aedifica aan dat zij niet met voorkeursregio's werken.

Daan ziet dat de parameters waarmee gerekend wordt bij de ouderenzorg steeds meer vergelijkbaar worden met die van de woningbouw. Dat is een groot verschil met bijvoorbeeld een ziekenhuis. Omdat de omzet per



m2 in een ziekenhuis zo hoog is zijn veel keuzes daar geen vastgoedkeuzes maar cashflow keuzes. in de ouderenzorg gaat het om levensloopbestendige woningen, intramuraal vastgoed waar waardig wonen en leven steeds belangrijker wordt, ontzorgen van zorgorganisaties en verduurzaming van de voorraad mogelijk maken. De beleggingsmarkt voor zorg is volwassen aan het worden volgens Daan. Er is een sterke vraag bij Nederlandse en buitenlandse beleggers. Gevolg is dat de opslag op zorgvastgoed is gaan dalen. Het bruto aanvangsrendement gaat van 5-6% naar 4-5%. Om als zorgorganisatie in de financiële wereld goed je weg te vinden is het belangrijk de verschillende types financiers te onderscheiden.

Daan heeft ze voor ons op een rijtje gezet en geeft zijn persoonlijke tips. Banken zijn een goede partner maar financiers niet het totaal; je moet eigen geld meenemen. Institutionele beleggers zijn ook een goede partner en kunnen duidelijke rol spelen bij het onderhoud van het vastgoed. Private beleggers zijn in beeld voor een investering tot 10 miljoen en kunnen ook binding hebben; door persoonlijke of lokale betrokkenheid. Daan waarschuwt voor fondsenbouwers die geld van meerdere particulier beleggers bundelen. daar ontbreekt vaak de binding. Onderzoek goed met wie je in zee gaat. De beursgenoteerde beleggers hebben minder een rol als partner en in de exploitatie. Wees je daarvan bewust want er komt dan meer risico bij de huurder (de zorgorganisatie) te liggen. Volgens Aedifica die alle bijkomende kosten van verzekeringen, beheer en onderhoud bij de huurder legt (triple net) , is dat geen punt als je het maar helder afspreekt. Tot slot zijn de corporaties in beeld als (mede)investeerder in zorgvastgoed. Met name de twee landelijke corporaties Woonzorg Nederland en Habion zijn grote spelers met ambitie om te groeien.

Tot slot schetst Daan de uitgangspunten van Syntrus Achmea in de samenwerking met de zorgaanbieder/verhuurder. Voor intramurale woonzorg werkt Achmea met een huurcontract van 15 of 20 jaar. Als er niet wordt doorverhuurd op basis van markthuurg (scheidend wonen-zorg), is circa 85-90% van de NHC de huurprijs. De onderhoudscomponent van de NHC wordt niet meegenomen. Voor de verdeling van het onderhoud (demarcatie) gaat Syntrus Achmea uit van 'double net'. Onderhoud in het gebouw komt ten laste van de zorginstelling, onderhoud schil, installaties en verzekering van het gebouw ligt bij Syntrus Achmea. De ambities van Syntrus Achmea voor de verduurzamingsopgave van de zorgvastgoed zijn hoog. Samen met Royal HaskoningDHV kan Syntrus Achmea een integrale routekaart opstellen voor verduurzaming van het zorgvastgoed en samen zoeken naar financieringsconstructies (bv. sale&lease back). Met een aantal mooie praktijkvoorbeelden sluit Daan de presentatie af. In vogelvlucht passeren De Makroon in Amsterdam, Westhovenplein in Den Haag, Veldhuislocatie in Apeldoorn, Elisabeth Park in Lage Vuursche en de Flair in Gilze de revue.

## Grond, Geld en Gebruiker

### Tromp Bakker

Tussen droom en daad staan veel wetten en praktische bezwaren. Dat heeft Tromp Bakker, Gastvrij Wonen & Vastgoedstrategie senior living, ervaren bij zijn betrokkenheid bij de Leyhoeve in Tilburg. Hoe houd je je droom vast? Vertel je droom en leef ernaar. Dat is de boodschap van Bakker. Daarna denk je na over de randvoorwaarden. En dan kan er veel. 'Let bij elk project op de drie G's: Grond, Geld en Gebruiker. De Gebruiker is de kern. We zijn meestal te druk met Geld en laten daar onze oren naar hangen. Meer aandacht voor de Gebruiker is nodig.'

Bakker ziet een verpleeghuis voor zich met seniorenwoningen ernaast maar ook met een kinderdagverblijf, restaurant en activiteiten, waar ook jongeren wonen die wat klussen doen. Een plek waar ook familie graag komt. Het is niet makkelijk om dit concept voor elkaar te krijgen, met name is het lastig om de bestemming te krijgen. En om de financiering te regelen. 'Als je verhaal klopt, krijg je veel gedaan. Je moet eerst dromen om een goed verhaal te maken.'

Er is volgens Bakker in ons land ruimte voor 150 Leyhoeves, maar die zijn er niet. Terwijl er nu volume nodig is want de demografie liegt niet. 'Mijn droom is dat er meer te kiezen valt voor de senioren van Nederland. En dat er meer concepten komen waar leven en welzijn, recreëren centraal staan. Zodat je als oudere er kunt blijven wonen ook als je meer zorg nodig hebt. Zo ken ik een oudere man die op de derde verdieping in een seniorenwoning woonde en zijn vrouw in een verpleeghuis op de begane grond. Hij speelt biljart in het complex



en zijn vrouw gaat naar de dagopvang. Toen zijn vrouw overleed bleef de oudere heer in het verpleeghuis komen om te eten en daar betaalde hij voor.'

Soms staat een verpleeghuis op maatschappelijke grond en is het moeilijk om daar seniorenwoningen bij te bouwen. 'Waarom zetten we de woningen daar niet tijdelijk bij? Zoek de grenzen op want anders realiseer je wat je had.' Bakker adviseert om ook te kijken naar geld van bewoners. 'Sommige mensen hebben behoorlijk wat geld en willen mensen best mee investeren. Zeker als het een gebouw betreft waar zij zelf gaan wonen.' Hij waarschuwt voor renovatiekosten. Die zijn momenteel schrikbarend hoog. Dat heeft te maken met schaarste en extra eisen. 'Als je Integraal denkt en een goede pitch hebt, dan krijg je je droom voor elkaar.' Deelnemer Ton Moors, corporatie Goed Wonen te Gemert voegt een mooie quote toe: Er is geen goede wind voor een zeiler die niet weet waar hij naartoe wil. Dus als je weet waarheen je wilt dan helpt elke wind je op je koers. En deelneemster Dorte Kristensen, architect bij Atelier PRO wijst op wooncomplex De Scheldehof waar integraal is gedacht. <https://www.zorgsaamwonen.nl/artikel/de-scheldehof-meer-dan-een-zorgcentrum>