



## Zeggenschap over je eigen huurwoning

Verkenning naar de rol van beheercoöperaties

Kennis van wooncoöperaties

Trevor James (Vannimwegen)

Tineke Lupi

Hanneke Schreuders

## **Uitgave**

Platform31  
Den Haag, juni 2017

**Auteurs:** Trevor James (Vannimwegen), Tineke Lupi (Platform31) en Hanneke Schreuders (voorheen Platform31)  
**Redactie:** Platform31

### **Platform31**

Kennis- en netwerkorganisatie Platform31 ziet de **trends** in stad en regio. We **verbinden** beleid, praktijk en wetenschap rondom actuele vraagstukken en komen tot een **aanpak** waarmee bestuurders, beleidsmakers en uitvoerders direct aan de slag kunnen. De oplossingen houden we niet voor onszelf: **iedereen profiteert mee** van de resultaten.

Postbus 30833, 2500 GV Den Haag  
[www.platform31.nl](http://www.platform31.nl)

*Hoewel grote zorgvuldigheid is betracht bij het samenstellen van dit rapport, aanvaarden Platform31 en de betrokkenen geen enkele aansprakelijkheid uit welke hoofde dan ook voor het gebruik van de in deze publicatie vermelde gegevens. Alles uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar worden gemaakt mits de bron wordt vermeld.*

# Inhoudsopgave

<b>1 Inleiding</b>	<b>5</b>
1.1 Opzet verkenning	5
1.2 Uitvoering	6
1.3 Leeswijzer	7
<b>2 Context en trends</b>	<b>8</b>
2.1 Vormen van zelfbeheer	8
2.2 Bestaande vormen in Nederland	9
2.3 Inspiratie uit het buitenland	11
2.4 Zelforganisatie in actuele context	13
<b>3 Cases in beeld</b>	<b>16</b>
3.1 De Halve Wereld, Amsterdam	16
3.2 De Papenhulst, De Bosch	18
3.3 De Waterspin, Den Haag	21
3.4 Sandwijck, De Bilt	24
3.5 Iewan, Nijmegen	27
<b>4 Kenmerken en lessen</b>	<b>31</b>
4.1 Motivatie	31
4.2 Juridische kenmerken	31
4.3 Financiële kenmerken	32
4.4 Sociale kenmerken	34
<b>5 Zelfbeheer vanuit woningcorporaties</b>	<b>36</b>
5.1 Vertrouwen en organisatie	36
5.2 Juridisch	37
5.3 Verhuurrelatie	37
<b>6 Conclusies</b>	<b>39</b>
6.1 Kenmerken van de beheercoöperatie	39
6.2 Meerwaarde van de beheercoöperatie	40
6.3 Aandachtspunten voor pilots	41
<b>Bijlage 1 Checklist voor bewoners die een beheercoöperatie willen beginnen</b>	<b>44</b>
<b>Bijlage 2 Lijst van geïnterviewden</b>	<b>46</b>



# 1 Inleiding

“Zelfbeheer betekent dat huurders zelf verantwoordelijkheid op zich nemen voor (bepaalde taken op het gebied van) beheer en onderhoud van het complex woningen waarin zij wonen. Deze verantwoordelijkheid kan zich uitstrekken over zaken als klachtenonderhoud, het planmatig onderhoud, de huurinning en -administratie, de servicekosten, de woningverhuring en de bewonerscontacten. In het uiterste geval richten bewoners zelf een soort mini-woningcorporatie op, die formeel ook eigenaar wordt van de woningen. In dat geval is de zeggenschap maximaal, maar zijn ook de verantwoordelijkheden en het tijdsbeslag voor de bewoners omvangrijk te noemen. Zelfbeheer is wat anders dan zelfwerkzaamheid. Het hoeft namelijk niet zo te zijn dat de bewoners genoemde taken op gebied van beheer en onderhoud zelf uitvoeren. Zij kunnen deze tegen betaling uitbesteden, maar blijven verantwoordelijk voor de beslissingen.”

Met deze tekst opende de SEV in 1988 het afsluitend rapport van een experimentenprogramma rond beheervormen in de sociale huursector. Bijna dertig jaar later heeft niks aan deze zinnen afgedaan. Toch is zelfbeheer iets dat we anno 2017 in Nederland opnieuw aan het ontdekken zijn. De afgelopen jaren is de belangstelling onder bewoners om meer zeggenschap te hebben over hun woonsituatie toegenomen. Denk aan collectief particulier opdrachtgeverschap, klushuizen, actieve buurtcommissies en wijkondernemingen. De Woningwet van 2015 voegt daar een nieuw instrument aan toe: de wooncoöperatie. Sociale huurders kunnen zich hierin verenigen om beheer en onderhoud van hun woningen zelf te organiseren. Daarbinnen zijn verschillende mogelijkheden. Zo kunnen ze individueel of collectief eigenaar worden, als externe partij de woningen uitbaten, of vergaande taken van de woningcorporatie overnemen. Deze laatste variant wordt de beheercoöperatie genoemd.

5

In opdracht van het ministerie van Binnenlandse Zaken (BZK) werkt Platform31 in het *Actieprogramma Wooncoöperaties* de wettelijke regeling nader uit. Aan de hand van een aantal pilots worden aanpakken ontwikkeld, beproefd in de praktijk en geëvalueerd. In deze verkenning richten we ons op het beschrijven van de beheercoöperatie om wooninitiatieven handvatten te geven bij het opstarten.

## 1.1 Opzet verkenning

Uitgangspunt van de beheercoöperatie is dat huurders collectief bepaalde onderhouds- en beheertaken van de corporatie overnemen, inclusief bijbehorende budgetten. Dit geeft bewoners meer eigenaarschap en zeggenschap over de staat van hun woningen en kan leiden tot lagere kosten. Dit is geïnspireerd door constructies die huurders en woningcorporaties in de jaren zeventig en tachtig hebben opgezet, én het succesvolle Engelse *Right to Manage*. In beide gevallen is sprake van een zelfbeheer voor en door bewoners, via een gedegen organisatiestructuur. Hoewel er in Nederland geen recht is op zelfbeheer, geeft de Woningwet huurders wel het recht een plan te maken voor overname van taken van de woningcorporatie.

Wat dit precies betekent en hoe zo'n organisatie eruit kan of moet zien, dient nader uitgezocht te worden. Daarbij is het belangrijk te kijken naar de onderscheidende kenmerken en meerwaarde van de beheercoöperatie ten opzichte van op bestaande vormen van zelfbeheer in Nederland. Dit dient te leiden tot een duidelijke definitie, omschrijving van kenmerken en aandachtspunten voor de pilots in het actieprogramma.

Daarom deed Platform31 een verkenning naar de beheercoöperatie met als centrale vraag:  
*Wat is een beheercoöperatie, hoe kan dit een invulling zijn om meer zeggenschap over het beheer van de eigen woning te realiseren en dat vooral een aanvulling is op bestaande vormen van collectief zelfbeheer?*

#### Deelvragen

1. Hoe kan de beheercoöperatie gedefinieerd worden? Welke kenmerken hebben bestaande collectief zelfbeheer projecten? Hoe zien deze eruit? Wat zijn voor en nadelen van de kenmerken?
2. Wat zijn overeenkomsten en verschillen tussen bestaande collectief zelfbeheer projecten?
3. Wat zijn de kenmerken van een nieuwe beheercoöperatie?
4. Welke stappen dienen bewonersgroepen te doorlopen om een beheercoöperatie op te zetten?

## 1.2 Uitvoering

Collectief zelfbeheer van woningen komt in Nederland al op verschillende manieren voor; bij huurwoningen van corporaties, bij gemengde complexen van huur en koop, in verenigings- of stichtingsverband, vrijblijvend en meer verplichtend, bij nieuwbouw en bij oudere panden. Voor deze verkenning nemen we vijf bestaande bewonersverenigingen, die verantwoordelijk zijn voor het beheer van de woningen, onder de loep. Bij iedere case interviewden we, voor zover mogelijk, zowel de vastgoedeigenaar - meestal de corporatie - als een of meerdere bewoners. Zodat we de ervaringen van beide kanten meenemen. In Bijlage 2 staat een overzicht van de gesprekspartners.

6

In het algemeen keken we in het onderzoek naar successen en leerpunten van de vijf casussen (bewonersverenigingen). Daarnaast is onderscheid gemaakt naar specifieke kenmerken van projecten:

- ontstaansgeschiedenis;
- motivatie voor zelfbeheer en andere doelen (o.a. zorg, duurzaamheid, voedsel, kinderopvang);
- sociaal - aantal bewoners, sociaaleconomische achtergrond, mate van collectiviteit, verbondenheid met de wijk;
- fysiek - aantal en kwaliteit woning en directe woonomgeving;
- juridisch – eigendom van het vastgoed, rechtsvorm, statuten, contracten, overeenkomsten;
- financieel - businessmodel en woonlasten;
- fiscaal - relevante belastingregels;
- governance - bestuursmodel, verantwoordelijkheden en aansprakelijkheid;
- organisatie: woningtoewijzing, activiteiten.

De inventarisatie van bestaande praktijkvoorbeelden van collectief zelfbeheer vullen we aan met deskresearch. Hierin bundelen we relevante literatuur over zelfwerkzaamheid en zelforganisatie in de sociale huursector.

### 1.3 Leeswijzer

Deze verkennende studie beschrijft de kaders voor de beheercoöperatie op basis van bestaande kennis en voorbeelden. In hoofdstuk 2 schetsen we de context vanuit ervaringen met collectief zelfbeheer in het heden, verleden en buitenland. Hoofdstuk 3 presenteert vijf actuele voorbeelden, waarvan sommigen teruggaan op de eerste golf in de jaren tachtig. In hoofdstuk 4 staat een nadere analyse van deze projecten op basis van hun kenmerken, waarbij het perspectief van de bewoners voorop staat. Hoofdstuk 5 beziet de cases vanuit het perspectief van corporaties. In hoofdstuk 6 staan de inzichten uit het onderzoek vertaald in enkele conclusies over de beheercoöperatie en aandachtspunten voor de pilots binnen het *Actieprogramma Wooncoöperaties*. In Bijlage 1 staat een samenvatting van de inzichten uit de studie in de vorm van een checklist bij de oprichting van een nieuw zelfbeheerproject, gezien vanuit initiatiefnemers en corporaties.

## 2 Context en trends

Bewonersparticipatie is een brede term die vaak gebruikt wordt voor inzet van burgers voor hun woonomgeving. Het kent verschillende verschijningsvormen, van eenmalige schoonmaakacties tot formele bewonerscommissies. In dit hoofdstuk vatten we de bestaande kennis en ervaringen over projecten in binnen en buitenland samen.

### 2.1 Vormen van zelfbeheer

#### *Individueel zelfbeheer*

Vrijwel overal zijn ze te vinden, mensen die zich inzetten voor het complex, de buurt of de medebewoners. Soms weten zij een paar medestanders te vinden die het ook leuk vinden om iets te doen in het beheer. Het gaat vaak om de kleine dingen zoals het opruimen van papier in de portiek, het verwijderen van zwerfvuil uit de parkeergarage of het vervangen van een lamp in de hal. Allemaal waardevolle initiatieven die bijdragen aan de leefbaarheid en het woongenot.

Meestal is bij dergelijke initiatieven geen sprake van een georganiseerd verband tussen de bewoners en daarom vallen ze onder de noemer 'individueel zelfbeheer'. Ook als activiteiten van een huurdersvereniging komen, is dit vaak vrijblijvend en zelden geformaliseerd. In de publicatie '[Huurders Blijvend aan de Knoppen](#)' beschrijft Platform31 enkele recente voorbeelden.<sup>1</sup> In deze context is ook het experiment 'Klushuur' van Platform31 interessant. Daaruit bleek dat het 'belonen' van de zelfwerkzaamheid van individuele huurders, door bijvoorbeeld het geven van een tijdelijke huurkorting of huurverlaging, kan worden aangemerkt als een beloning van een prestatie waarover inkomstenbelasting betaald moet worden. Hiermee verdwijnt het voordeel voor de bewoner en kunnen er zelfs problemen ontstaan met andere inkomsten of uitkeringen.<sup>2</sup>

8

#### *Collectief zelfbeheer*

Onder collectief beheer vallen initiatieven van bewoners die gezamenlijk verantwoordelijkheid nemen voor beheertaken die normaliter de verantwoordelijkheid zijn van de verhuurder. De bewoners richten daarvoor (bijna altijd) een rechtsvorm op – (coöperatieve) vereniging of stichting. De rechtspersoon sluit een contract af met de verhuurder. Het kan gaan om het inrichten en onderhouden van een gemeenschappelijke tuin of portiek tot het overnemen van het beheer van een complex. Tussen deze twee uitersten zijn veel varianten mogelijk. Collectief beheer in de meest vergaande vorm betekent dat de verenigde bewoners (bijna) alle taken van de verhuurder op zich nemen. Daarvoor ontvangen zij een vergoeding die vergelijkbaar is met de kosten die de woningcorporatie maakt om dezelfde taken uit te voeren.

Bewoners die voor collectief beheer kiezen hebben een duidelijke motivatie. De motivatie kan te maken hebben met een bepaalde maatschappelijke visie zoals het gemeenschappelijk wonen of het streven naar een ecologische manier van wonen en leven. Een geloof in eigen kunnen en de wens om het beheer beter of anders te doen dan de woningcorporatie kan ook een motivatie zijn. Nevendoel is vaak het vergroten van de betaalbaarheid en/of de kwaliteit door zelfbeheer en zelfwerkzaamheid.

---

<sup>1</sup> V. Beuzenberg, H. Schreuders & A. Visser (2017). *Huurders blijven(d) aan de knoppen*. Eerste resultaten na anderhalf jaar pilotprogramma. Den Haag: Platform31.

<sup>2</sup> De evaluatie van het experiment, waarin de bevindingen zijn beschreven, verschijnt eind 2017.



## 2.2 Bestaande vormen in Nederland

### *Centraal Wonen*

Het collectief beheren van woningen van woningcorporaties door (verenigingen van) bewoners is niet nieuw. In de jaren zeventig van de vorige eeuw begon de opkomst van bewegingen die het gemeenschappelijk wonen als ideaal alternatief zagen voor de individualistische, massale woningbouw van die tijd. Initiatieven hadden bepaalde normen en waarden, het delen van gemeenschappelijke voorzieningen en interactie met medebewoners gemeen. Soms heel intensief in woongroepen met onzelfstandige wooneenheden en collectieve faciliteiten, soms minder intensief waarbij iedereen een eigen woning heeft in een gemeenschap met gedeelde voorzieningen zoals ontmoetingsruimtes, logeerruimtes en tuinen. Hoewel er ook woongemeenschappen in eigen beheer werden gerealiseerd, zowel in koop als huur, ontstonden de meesten in samenwerking met een woningcorporatie. Ze kregen het label Centraal Wonen en organiseerden zich in de Landelijke Vereniging Centraal Wonen. De hoogtijdagen waren vooral in de jaren tachtig en negentig van de vorige eeuw, maar ook na de eeuwwisseling zijn er nog projecten bijgekomen. In Nederland zijn nu ruim 130 Centraal Wonen projecten. Daarnaast bestaan er binnen corporaties losstaande woongroepen van senioren.

Op complexniveau zijn woongemeenschappen in de sociale huursector over het algemeen georganiseerd als vereniging waarvan alle bewoners verplicht lid zijn. Via een bestuur en verschillende commissies is de vereniging verantwoordelijk voor het beheer van de gemeenschappelijke voorzieningen en hebben zij invloed op de woningtoewijzing. Het beheer van de woningen is bijna altijd de verantwoordelijkheid van de woningcorporatie. Deze heeft het complex laten bouwen, is derhalve eigenaar en verhuurt de woningen, tegen een door hen bepaalde prijs. Centraal Wonen-verenigingen streven over het algemeen een diverse groep bewoners na, mits ze betrokken willen zijn en zo de woongemeenschap in stand houden. Daarvoor is het belangrijk dat ze nieuwe huurders zelf kunnen selecteren. Vrijwel alle groepen hebben hier eigen criteria en procedures voor ontwikkeld, van wachtlijsten, profielschetsen, motivatiebrieven tot toetsingscommissies.<sup>3</sup>

9

### *Moeder-dochter constructies en niet-winst beogende instellingen*

In de jaren tachtig ontstond naast de woongemeenschap een ander type organisatie binnen de sociale huursector waarbij niet zozeer het samen wonen, maar het samen beheren en organiseren centraal stond. Daarbij werd gesproken van moeder-dochter constructies omdat de corporatie als moederorganisatie bevoegdheden overdroeg aan de vereniging van bewoners op complex-niveau (de dochter). Deze vorm van zelfbeheer ging verder dan die van de meeste Centraal Wonen groepen. Er bestond zelfs de mogelijkheid voor georganiseerde huurders om een zogenaamde niet-winst beogende instelling te worden. Dit werd ook wel aangeduid als bewonersinstelling. Omdat het geen formele toegelaten instelling was, had ze geen aanspraak op de voordelen en regels van corporaties. Hiermee waren de bewonersinstellingen in feite een grijs gebied in de particuliere sector.

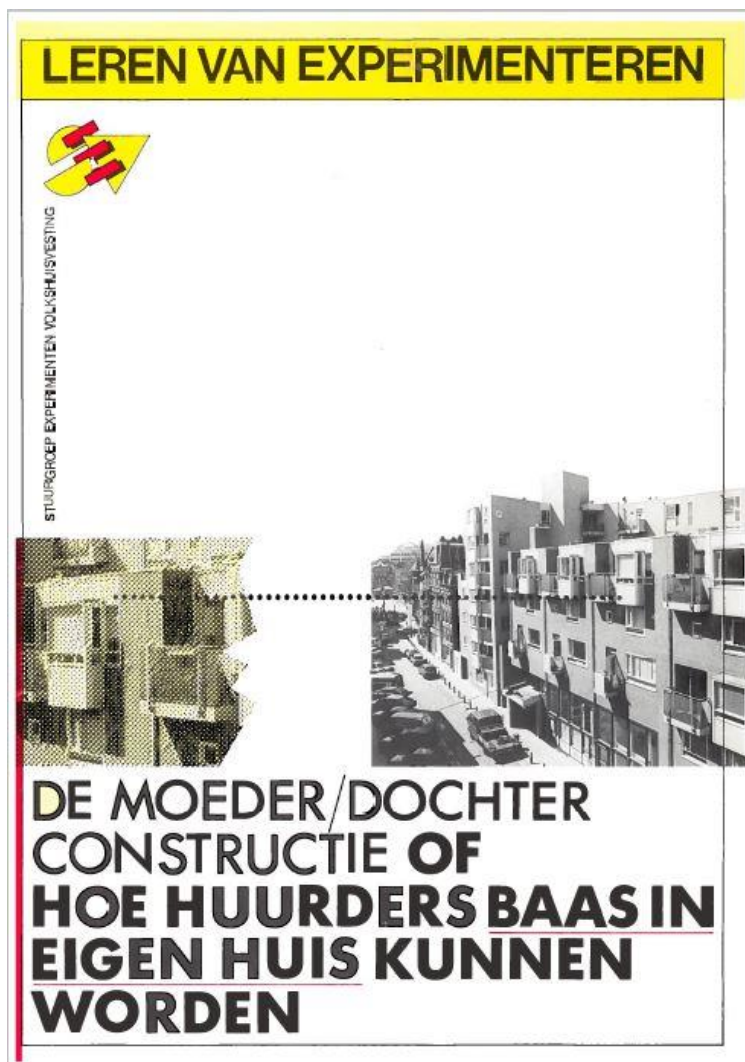
In de professionaliseringsslag die zich eind jaren tachtig binnen de sociale huursector inzette, was steeds minder plaats voor vergaand zelfbeheer van bewoners. De niet-winst beogende instellingen werden gedwongen zich te formaliseren. De moeder-dochter constructie raakte in ongebruik ten faveure van meer los-vast verbanden. Toch bleek uit een tussen 1982 en 1988 door de SEV uitgevoerd

<sup>3</sup> M. Felder( 2012). Centraal Wonen voor iedereen. Deel A: Samen sterk samen alleen. Bewoners over de toegankelijkheidsproblematiek in CW-projecten. Wetenschapswinkel WageningenUR. P. van de Werdt (2012). Centraal Wonen voor iedereen. Deel B: Woongemeenschappen in een spanningsveld van privé-eigendom en gemeenschappelijk gebruik. Wetenschapswinkel WageningenUR

experimentenprogramma rondom zelfbeheer in de sociale huursector dat een eigen structuur beter werkt dan een vrijblijvende bewonersvereniging. Juist door zo'n opzet zijn huurders zich bewust van hun verantwoordelijkheden, zowel op organisatorisch als financieel gebied. De lichtere projecten worstelden meer met de continuïteit van zelfbeheer en zelfwerkzaamheid.<sup>4</sup> Deze conclusie wordt ondersteunt door het feit dat van de casussen die in het programma centraal stonden alleen een project in Hoofddorp van de toenmalige woningbouwvereniging Haarlemmermeer niet meer lijkt te bestaan. De zes anderen zijn na bijna 30 jaar nog springlevend:

- Het Kameel in Vlaardingen – lichte mate van zelfbeheer door bewoners.
- De Halve Wereld in Amsterdam – moeder-dochter constructie.
- Tetterorde in Amsterdam – woon-werk pand in collectieve huur.
- Woningbouwvereniging Gelderland (WBVG) – van een niet-winst beogende instelling inmiddels een kleine corporatie in zelfbeheer.
- De Refter in Ubbergen – woon-werkpand in bezit van stichting.
- Harmonisch Wonen in Lelystad - van een niet-winst beogende instelling nu een semiprofessionele corporatie.

10



Cover SEV-publicatie "De moeder/dochter constructie" (1987)

<sup>4</sup> Zelfbeheer in de huursector – SEV-advies naar aanleiding van vijf jaar experimenteren met beheervormen. Rotterdam, 1988.

“Bewoners stellen zich ten opzichte van een eigen collectief coöperatiever op dan tegenover de corporatie als verhuurder”, zo stelt de evaluatie van het experimentenprogramma. Hoe meer zelfbeheer hoe meer betrokkenheid en hoe minder ‘free-rider-gedrag’. Het is echter geen panacee voor bewonersparticipatie, noch een oplossing voor urgente woningbehoeften. Zowel op niveau van de huurder als de corporatie. Initiatieven hebben vaak een lange looptijd en vergen veel geduld en inzet van alle betrokkenen. Zelfbeheer dient bovendien een bepaalde mate van zakelijkheid te kennen. Dat komt tot uitdrukking in begrotingen en onderhoudsplannen, administratie, organisatiestructuur, jaarverslagen en andere verantwoording. Bewoners die voor zelfbeheer opteren, wordt dan ook geadviseerd een overzicht van taken en verantwoordelijkheden die ze willen overnemen van de corporatie te maken en te bedenken hoe ze dit gaan organiseren.

Belangrijkste les van het experimentenprogramma destijds was dat succesvol zelfbeheer uitstijgt boven financiën en procedures. Het leidt vaak niet direct tot substantiële besparingen en als deze er zijn liggen die in het feit dat de bewoners ‘gratis’ werk doen. De vereniging dient nadrukkelijk meer te zijn dan een goedkoop uitvoeringsorgaan van de corporatie. De verantwoordelijkheden en mate van zelfbeschikking moeten daartoe in verhouding zijn. Dit betekent dat als bewoners taken in zelfbeheer nemen ze ook het recht krijgen om hierover te beslissen en budgetten naar eigen inzicht kunnen besteden. Hiermee ontstaat een sterke basis voor duurzame betrokkenheid, iets wat voortdurend aandacht vergt. Om de continuïteit te waarborgen wordt een lichte mate van druk en dwang aan bewoners om actief mee te blijven doen aangeraden. De casussen in het experimentenprogramma deden dit door te selecteren op bewoners die bereid zijn tot inzet en hier in uiterste geval ook op te handhaven.

## 2.3 Inspiratie uit het buitenland

11

### *Right to Manage*

Lange tijd was sociale woningbouw in Engeland vrijwel volledig in handen van gemeenten. Vanaf 1974 werd het mogelijk deze taak naar woningcorporaties af te stoten, maar ook Tenant Management Organisations (TMO) konden zich melden om het beheer over te nemen. In 1992 werd dit met het zogenaamde Right to Manage wet<sup>5</sup>, als tegenhanger van het eerder geïntroduceerde Right to Buy van huurders. Het recht op beheer geldt voor bezit of voormalig bezit van gemeenten. Indien minimaal 60 procent van huurders hiervoor kiest, mogen ze een businessplan maken voor overname van het beheer in een TMO. Daarvoor kunnen ze aanspraak maken op subsidie en de eigenaar dient informatie over de woningen beschikbaar te stellen.

Indien het businessplan gedegen is, kan de eigenaar de overdracht van de beheertaken niet weigeren. In een contract met de TMO worden verantwoordelijkheden en budgetten vastgelegd. Een TMO bestaat vervolgens voor minimaal vijf jaar en gedurende die periode zijn alle huurders verplicht lid. Uit hun midden wordt een bestuur gevormd dat zich bezig houdt met organisatie en beleid. De taken op gebied van onderhoud, beheer, huurinning, toewijzing, administratie en inspraak van huurders worden deels op vrijwillige basis gedaan. Maar TMO's besteden ook veel zaken uit aan betaalde professionals. Over de voortgang van de organisatie legt het bestuur regelmatig verantwoording af aan de eigenaar en na vijf jaar vindt er opnieuw een stemming plaats onder de huurders over voortzetting van het Right to Manage.<sup>6</sup>

<sup>5</sup> Affordable Housing Act, 1992.

<sup>6</sup> T. James (2014) Zelfbeheer van sociale huur komt leefbaarheid ten goede. In Tijdschrift voor de Volkshuisvesting nr. 1 2014, pp. 29-33.

De TMO's beheren meestal enkele tientallen tot honderden woningen. Een aantal is vergelijkbaar met een gemiddelde woningcorporatie in Nederland. Door maatwerk en kleinschaligheid kunnen kosten bespaard worden, maar dit is niet de belangrijkste waarde. In de praktijk blijkt vooral de kwaliteit van het wonen voor de huurders te verbeteren, ze zijn zelf dus niet goedkoper uit. Vanuit gemeenten werd er met name in het begin met argusogen gekeken naar deze vorm van zelfbeheer. Ze zagen het als bedreiging van hun positie en hadden weinig vertrouwen in de bewoners. Nog altijd liggen TMO's regelmatig onder vuur, maar ze worden ook steeds meer gezien als waardevol instrument binnen de volkshuisvesting. Zo ondersteunt de nationale overheid het Right to Manage, onder andere met een serie ondersteunende documenten om een TMO op te zetten.

Engeland kent nu ongeveer 200 TMO's die samen circa vijf procent van de (voormalige) gemeentelijke sociale woningvoorraad beheren. Sommigen bestaan al tientallen jaren, maar de meesten zijn ontstaan net na de introductie van het Right to Manage. Motivatie is over het algemeen onvrede over de dienstverlening van de eigenaar en het gevoel het zelf beter te kunnen. Opvallend is dat TMO's relatief vaak zijn opgericht in achterstandswijken. Naast beheer van de woningen, houdt een meerderheid zich dan ook bezig met community development. Een TMO kan besluiten ook het bezit van de woningen over te nemen als community-based housing association of housing co-operative. Daarnaast kunnen individuele huurders binnen een TMO gebruik maken van het Right to Buy en zo eigenaar worden van hun woning. Hierdoor ontstaat een gemengde organisatie van huurders en kopers.

#### *Huurdersdemocratie*

12

Denemarken kent net als Nederland een omvangrijke niet-commerciële huursector georganiseerd in corporaties. Hun omvang varieert van enkele tientallen tot honderden woningen waardoor het aantal tweemaal zo hoog is als in Nederland. De kleinschaligheid komt ook tot uitdrukking in de interne organisatie die 'huurderdemocratie' als uitgangspunt heeft. Alle huurders in de Deense non-profit sector zijn lid en aandeelhouder van een deel van de corporatie. Op complex- of buurtniveau, de afdeling, is er grote mate van zelfbestuur en inspraak van bewoners.

Deze vergaande huurderbetrokkenheid gaat terug op het ontstaan van de sociale sector begin twintigste eeuw. Net als in Engeland en Nederland werden er in Denemarken coöperatieve woningbouwverenigingen opgericht waarin huurders een belangrijke stem hadden. De basis van dit democratische model is altijd blijven bestaan en werd een van de pijlers van de Deense verzorgingsstaat. Afdelingen zijn niet alleen beheerders van huurwoningen, maar houden zich vaak ook bezig met sociale voorzieningen, werk en veiligheid in de buurt. In 1984 is het systeem bekrachtigd met een wet die vastlegt dat huurders altijd de meerderheid dienen uit te maken in de verschillende bestuurslagen van de niet-commerciële sector. Eind jaren negentig zijn de specifieke taken en bevoegdheden van huurders nader wettelijk omschreven.<sup>7</sup>

In dit model is elke afdeling verantwoordelijk voor een sluitende begroting, onderhoud en beheer, woningtoewijzing, leefbaarheid en sociale activiteiten. Zo functioneren ze min of meer als zelfstandige eenheden. In tegenstelling tot het Engelse Right to Manage krijgen de afdelingen geen vergoedingen voor zelfbeheer, maar betalen ze de corporatie voor dienstverlening zoals administratie, huismeesters, mutatiebeheer en bedrijfsvoering. Per jaar kiezen de bewoners van een afdeling uit hun midden een bestuur van vijf huurders die belast worden met het dagelijks en financieel management. Tijdens deze vergadering worden ook besluiten genomen over besteding en reservering van budgetten. Zaken als

---

<sup>7</sup> L.A. Engberg (2000). Social Housing in Denmark. Research Paper, Roskilde University.

huurhoogtes, nieuwe investeringen en finale goedkeuring van alle begrotingen vallen onder het algemene bestuur van de corporatie. Naast de meerderheid van huurders maken medewerkers van de corporatie, vertegenwoordiging vanuit de gemeente en experts hier deel van uit. Bij nieuwe investeringen dekt de lokale overheid een deel van de kosten, maar dragen ook de huurders met twee procent van de herbouwwaarde bij in de financiering.

In Denemarken is men zeer trots op dit, in principe apolitieke, systeem dat zorgt voor betaalbare woningen en laagdrempelige participatie van burgers uit de lagere inkomensgroepen. Over het algemeen is het kosten-efficiënt en bestaat er door de combinatie van formeel bestuur en informele commissies of werkgroepen meer betrokkenheid van bewoners dan in omliggende landen. Keerzijde van de gelaagde structuur is dat het besluitvormingsproces soms stroperig en weinig flexibel is. Doordat de huurders direct aan het stuur zitten, dreigt ook het korte termijnperspectief te overheersen. En vanaf de jaren negentig worstelen veel afdelingen met de mobilisatie van nieuwe, jonge huurders. Daarom zijn er sindsdien verschillende pogingen ondernomen om het systeem te moderniseren. Toch heeft de Deense sociale huursector, door haar sterke positie, de roep om liberalisering en opschaling tot nu toe grotendeels weerstaan.<sup>8</sup>

## 2.4 Zelforganisatie in actuele context

### *Het nieuwe ideaal*

Na een golf van betrokkenheid en zelfwerkzaamheid in de jaren zeventig en tachtig, verschuift de bewoner binnen de Nederlandse volkshuisvesting in de jaren negentig meer naar de achtergrond. Met name de sociale huursector raakt door schaalvergroting en professionalisering sterk geïnstitutionaliseerd. Wonen wordt iets dat individueel beleefd en verder op afstand georganiseerd wordt. Pas na de eeuwwisseling komt hier langzaam weer verandering in. Groepen bewoners komen gezamenlijk in beweging en daarbij schikken ze zich niet meer in de rol van toehoorder en inspreker. Ze willen meebeslissen en het soms helemaal zelf doen. “De organisatie van het wonen is toe aan een nieuwe balans met meer verantwoordelijkheid voor bewoners en gemeenschappen”, zo constateert de SEV op basis van enkele praktijkvoorbeelden in 2010.<sup>9</sup> Zelfbouw krijgt een collectieve poot en er staan nieuwe groepen op die collectief woningen willen overnemen en beheren omdat ze het denken beter te kunnen dan de traditionele instituties. Een checklist voor initiatieven en instituties die met hen samenwerken, biedt goede aanknopingspunten voor de oprichting van een vergaande verbinding.

13

In de daaropvolgend jaren wordt zelforganisatie de nieuwe trend op basis waarvan de gewenste participatiesamenleving in de 21<sup>e</sup> eeuw vorm kan krijgen. Beleidsdenkers zoals de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR) en Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling leggen hier, met aantal rapporten waarin zij pleiten voor meer vertrouwen in de kracht van burgers en wijken, een belangrijke basis voor.<sup>10</sup> Enerzijds is zelforganisatie een intrinsiek antwoord op een behoefte aan meer zeggenschap en eigenaarschap. Anderzijds is het gevolg van de afbraak van de verzorgingsstaat en

<sup>8</sup> H. Vestergaard & K. Scanlon (2014). Social housing in Denmark. In: Social housing in Europe, pp. 77-89. K. Scanlon et al. (eds). John Wiley & Sons.

<sup>9</sup> Bewoners organiseren verbinding, RIGO Research en Advies in opdracht van SEV. Rotterdam, 2010.

<sup>10</sup> Boer, N. de en J. van der Lans (2011). Burgerkracht. De toekomst van het sociaal werk in Nederland. Den Haag, Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling.

WRR (2012). Vertrouwen in burgers. Amsterdam: Amsterdam University Press.

financiële crisis die tot een terugtrekkende overheid, financiële restricties aan woningcorporaties en andere maatschappelijke instellingen en flexibilisering van de arbeidsmarkt leidt.

Mede door de bezuinigingen op welzijnswerk door gemeentes zijn de laatste jaren veel club- en buurthuizen en wijkcentra gesloten. Lokale initiatieven zorgen er vaak voor dat deze voorzieningen behouden blijven, bijvoorbeeld Buurthuis De Nieuwe Jutter in de Utrechtse Rivierenwijk.<sup>11</sup> Andere voorbeelden zijn onder anderen zorgcoöperaties die zelf zorg inkopen en coördineren, zoals de zorgcoöperatie Hoogeloon U.A.<sup>12</sup> Er is ook een toenemend aantal dorpscoöperaties die de voorzieningen in een dorp zoals een ontmoetingsruimte, winkel of café behouden door ze over te nemen en te exploiteren. In Esbeek, een dorp met 1.200 inwoners in de gemeente Hilvarenbeek, is de coöperatie Esbeek in 2007 opgericht om de vergrijzing van het Brabantse dorp tegen te gaan en de leefbaarheid te vergroten. De coöperatie heeft onder andere starterswoningen gebouwd en een café en zalencentrum gekocht en verbouwd.<sup>13</sup> Een vergelijkbare ontwikkeling zijn wijk- of bewonersbedrijven in de zwakkere wijken van grote steden. Bewoners verenigen zich om taken op gebied van onderhoud, leefbaarheid, participatie en welzijn in wijk of buurt over te nemen van professionals. Deze organisatie kan ook eigenaar of uitbater worden van gebouwen en diensten, waarvan de inkomsten direct terugvloeien in de buurt.<sup>14</sup>

14

De dynamiek van de terugtrekkende overheid en do-it-yourself beweging zorgt voor mooie initiatieven, maar is niet onomstreden. Professor Uitermark concludeert dat de zelforganiserende stad een inspirerend beeld is. Mensen die bottom-up hun omgeving vormgeven, initiatieven nemen en oplossingen zoeken – het klinkt en is een stuk spannender dan een centraal bedacht plan over hoe steden en samenlevingen moeten worden ingericht. Maar het ideaal van zelforganisatie kan problematisch zijn omdat het selectie impliceert en ongelijkheid en segregatie als resultaat heeft. Hij geeft hierbij aan dat de overheid een rol blijft behouden daar waar mensen geen zelf organiserend vermogen hebben.<sup>15</sup>

#### *Samenwerking tussen corporaties en bewoners*

Binnen de sociale huursector gaan de ontwikkelingen minder hard. Door de verzorgingsstaat zijn verantwoordelijkheden bij burgers weggehaald en is het vanzelfsprekend geworden dat corporaties alles doen, zo constateren onderzoekers van Inicio in opdracht van Corpovenista. Er is besef van behoefte aan meer samenwerking met huurders, maar dat kan niet zomaar onder het mom van participatie worden opgelegd zonder dat bewoners zich eerst moreel eigenaar kunnen voelen. En daartegen is binnen de sector nog veel bewuste en onbewuste weerstand. Valkuilen van corporaties zijn onder meer een paternalistische houding richting huurders, denken vanuit financiële en beleidskaders, dogmatische kwaliteitseisen en vrees voor risico's en aansprakelijkheid bij zelfwerkzaamheid door bewoners.<sup>16</sup>

---

<sup>11</sup> Huygen, A. (2014). Buurthuizen in zelfbeheer. Benodigde kwaliteiten voor succesvol zelfinitiatief. Utrecht: Verwey-Jonker Instituut. <http://denieuwejutter.nl/>

<sup>12</sup> Schoorl, R. & A. Winsemius (2015). Zorgcoöperaties in Nederland. De eerste studies in beeld. Utrecht: Movisie. <http://zorgcooperatie.nl/>

<sup>13</sup> <http://www.esbeek.eu/>

<sup>14</sup> Kleinmans, R. et al (2015). Eindrapportage kennisontwikkeling experiment bewonersbedrijven. TU Delft.

<sup>15</sup> Uitermark, J. (2012). De zelforganiserende stad. In: De toekomst van de stad, essays. Den Haag: Raad voor de leefomgeving en infrastructuur.

<sup>16</sup> Wernsen, I. & S. Pauwels (2015). Corporatie en bewoners; op weg naar gelijkwaardigheid en wederkerigheid, Inicio in opdracht van Corpovenista.

Toch zijn er corporaties die het activeren van bewoners tot hun taak rekenen en zelfbeheer als een mogelijkheid om hun doel te bereiken. Om inzicht te krijgen in de voedingsbodem hiervoor heeft Corpovenista in 2014 een onderzoek laten uitvoeren onder 3.300 huurders verdeeld over zes verschillende corporaties. Hieruit blijkt dat, van de respondenten die gemeenschappelijke ruimtes delen, 51 procent meer invloed wil hebben op onderhoud, schoonmaak en inrichting hiervan. Eén op de tien huurders voelt zich aangesproken door zelfbeheer in de vorm van een moeder-dochter constructie en maar liefst 17 procent zou willen participeren in een wooncoöperatie die ook het eigendom overneemt.<sup>17</sup> Om voor bewoners (en woningcorporaties) inzichtelijk te maken wat zelfbeheer kan inhouden heeft Corpovenista een Menukaart Zelfbeheer laten ontwikkelen. De menukaart is voornamelijk gericht op het collectief beheren van gemeenschappelijke elementen zoals tuinen en portieken.<sup>18</sup> Het houdt op bij de verdergaande vormen van zelfbeheer in een zelfstandige organisatie.

De Woningwet van 2015 heeft huurders in Nederland voor het eerst het recht gegeven zelforganisatie te verkennen in de vorm van een wooncoöperatie. Hoewel het niet, zoals in Engeland, een recht op koop of recht op beheer is, zijn er overeenkomsten die in de praktijk nadere invulling dienen te krijgen. De variant die in de wet zelf is uitgewerkt, draait om overdracht van bezit van de corporatie, aan individuele kopers of het collectief van bewoners. In de praktijk blijkt dit voor veel bestaande initiatieven niet haalbaar omdat de waarde van het vastgoed in relatie tot de huren te hoog is om een verantwoorde exploitatie mogelijk te maken. Ook zijn er initiatieven die de verantwoordelijkheid voor het eigendom liever overnemen en willen sommige woningcorporaties hun bezit in het geheel niet verkopen. Een beheervariant met een zelfstandige organisatie biedt hier uitkomst. Na een lobby van enkele deskundigen in de volkshuisvesting, heeft de minister voor wonen de beheercoöperatie als mogelijkheid binnen het wetsartikel erkent.

15

De verandering in wet- en regelgeving voor corporaties zijn ook op indirecte wijze een motor voor zelforganisatie. Zo voelen veel gemeenschappelijke woonvormen zich in hun bestaan bedreigd door de strengere eisen omtrent toewijzing en de inkomens van huurders in de sociale sector. Lange tijd accepteerden corporaties alle voorgedragen kandidaten, maar sinds enige tijd moeten zij passend toewijzen op basis van inkomens en vastgestelde huurprijs. Enkele Centraal Wonen-projecten die een collectieve huurovereenkomst hebben met de corporatie, zoals WoonKollectief Purmerend, kunnen zich hier grotendeels aan onttrekken. In de meeste gevallen huren de bewoners echter rechtstreeks van de corporatie en heeft de Centraal Wonen-vereniging op complexniveau minder vrijheid in toewijzing. Veel Centraal Wonen-projecten trekken de conclusie dat zij meer verantwoordelijkheid moeten nemen om de gevolgen tot een minimum te beperken en zo hun bijzondere vorm van wonen te behouden. Hieronder valt het verkennen van een wooncoöperatie, in elk van haar varianten.<sup>19</sup>

---

<sup>17</sup> Onderzoek zeggenschap bewoners woningcorporaties, Research2Evolve 2014 in opdracht van Corpovenista

<sup>18</sup> Het menukaart is ontwikkeld door VanNimwegen en te vinden op: <http://www.corpovenista.nl/nieuws/uitgelicht/bijeenkomst-menukaart-zelfbeheer/>

<sup>19</sup> M. Felder (2012). Centraal Wonen voor iedereen. Deel A: Samen sterk samen alleen. Bewoners over de toegankelijkheidsproblematiek in CW-projecten. Wetenschapswinkel WageningenUR.

## 3 Cases in beeld

Hoewel het een niche is binnen de sociale huursector, bestaan er in Nederland vele voorbeelden van bewoners die collectief zeggenschap of zelfbeschikking hebben over hun woningen. Voor deze studie zochten we naar projecten die vergaand zelfbeheer voeren, in feite zoals de moeder-dochterconstructies in de jaren tachtig. Veel woongemeenschappen en bewonersverenigingen vallen dan af, omdat ze geen collectief huurcontract hebben en daarom in beperkte mate zelfstandig zijn. Uit het kleine aantal projecten dat overblijft kozen we er vijf die een goede afspiegeling vormen van zelforganisatie voor en door huurders.<sup>20</sup> Hiermee bieden ze een belangrijke inspiratie voor het model van de beheercoöperatie. In dit hoofdstuk beschrijven we de vijf cases kort.

### 3.1 De Halve Wereld, Amsterdam

De oprichters van De Halve Wereld (DHW) waren actief in de kraakbeweging en het verzet tegen de sloop in de Amsterdamse Nieuwmarktbuurt. Zij namen het initiatief voor het bouwen van een nieuw pand, met zelfbeschikking en zelfbeheer door de bewoners als basis. Collectief beheer van sociale huurwoningen was een logische voortzetting van de stadsvernieuwingsstrijd. De gemeente Amsterdam en de SEV steunden dit idee. In 1986 werd het complex opgeleverd. Het kent 118 wooneenheden variërend van eenkamer tot vijfkamerwoningen, ateliers en twee woongroep woningen. Daarnaast zijn er enkele gemeenschappelijke ruimtes en tuinen bedoeld voor ontmoeting. Ze worden gebruikt voor allerlei activiteiten zoals een zangkoor, filmavonden, feesten, presentaties en cursussen pilates en yoga.

16

Op één na behoren alle woningen tot de sociale huursector. Dit betekent dat ze worden toegewezen aan mensen die onder de inkomensgrens vallen en vaak recht hebben op huurtoeslag. De helft daarvan draagt de vereniging zelf voor, de andere helft komt via Woningnet. DHW stelt bij alle kandidaten de eis dat ze bereid moeten zijn om te participeren. De vereniging richt zich mede op doelgroepen die van belang zijn voor de stad zoals politieagenten, verpleegsters en verzorgt daarnaast in de kleinere eenheden woonruimte voor (internationale) leerlingen van de balletacademie.

De huidige bewonersgroep is redelijk divers qua huishoudenssamenstelling; van alleenstaanden tot gezinnen met (jonge) kinderen. De gemiddelde leeftijd ligt tussen de 45 en 50 jaar, maar een groot deel van de bewoners woont vanaf het begin in DHW. Onder deze vaste kern is zeer weinig verloop, zo vinden er vaak interne verhuizingen plaats. Instroom van buiten komt vooral door de jongeren in de kleinere woningen. Dit betekent dat de groep vergrijsst.

De bewonersvereniging heeft vanaf de oplevering een beheerovereenkomst met de eigenaar. Bij oplevering was dat het Gemeentelijk Woningbedrijf Amsterdam, maar na verzelfstandiging vallen de woningen inmiddels onder corporatie Ymere. De oorspronkelijke beheerovereenkomst uit 1986 vormt nog steeds de basis en om de vier jaar wordt een aanvullend protocol afgesproken. DHW heeft geen businessplan, maar maakt wel een meerjarenplanning en begroting. Ondanks discussie hierover binnen de corporatie, is DHW verantwoordelijk voor de huurinning en incasso, dagelijks en kort cyclisch

---

<sup>20</sup> Andere voorbeelden zijn o.m. het Oude RKZ in Groningen, Woonkollectief Purmerend, de Vereniging WG en de Paarse Olifant beide op het WG-terrein te Amsterdam, Tetterode eveneens te Amsterdam en Pander in Den Haag.



onderhoud, mutatie onderhoud, dagelijks en planmatig onderhoud van gemeenschappelijke ruimtes. Ymere is verantwoordelijk voor planmatig onderhoud van het casco. De staat van onderhoud is redelijk tot goed te noemen.



17

Het bestuur van de vereniging bestaat uit zes of zeven leden. Er is geen dagelijks bestuur, wel meerdere werkgroepen die zich bezig houden met de tuin, algemene ruimte, onderhoud, omgeving, toewijzing en financiën. Normaliter besteden de bestuursleden vier à vijf uur per maand aan hun taak terwijl de intensiteit van de werkgroepen sterk verschilt. Zo vergadert de werkgroep omgeving vier keer per jaar terwijl de werkgroep die de gemeenschappelijke ruimte beheert wekelijks bij elkaar komt.

Een deel van het onderhoud besteden zij uit aan vakmensen en een deel voeren ze in zelfwerkzaamheid uit. Het bestuur is hier verantwoordelijk voor en heeft zowel een vrijwilligersverzekering als een bestuursaansprakelijkheidsverzekering afgesloten. Een verenigings-assistent, die voor een aantal uur per maand wordt ingehuurd, coördineert het onderhoud, huuradministratie en contacten met Ymere. De totale kosten daarvan zijn circa 9.000 euro op jaarbasis. Aan het uitbesteden van de boekhouding en het jaarverslag is DHW circa 2.600 euro per jaar kwijt.

De motivatie van de bewoners om DHW in te participeren is het behouden en collectief beheren van betaalbare sociale huurwoningen in de binnenstad. Omdat de vereniging de woningen zelf verhuurt, zijn de huren lager dan die in de omgeving. Door zelfwerkzaamheid worden tevens de servicekosten laag gehouden. Daarnaast is de ervaring dat zelfbeheer bijdraagt aan actieve burgerschap.

### 3.2 De Papenhulst, De Bosch

Het voormalig ziekenhuis en Rijksmonument in het centrum van de stad is in 1978 gekraakt. Midden jaren tachtig werd het gelegaliseerd door aankoop door het gemeentelijk woningbedrijf van Den Bosch. Besloten werd de situatie van autonomie en zelfsturing door de bewoners voor te zetten. Het gebouw is toen met veel zelfwerkzaamheid gerenoveerd naar een complex van veertig (op papier) onzelfstandige wooneenheden, variërend in grootte. Er zijn circa tien gangen en per gang delen bewoners een woonkamer, keuken en badkamer in woongroepsverband. Daarnaast kent De Papenhulst achttien bedrijfsruimtes, een collectieve werkruimte, vergaderruimte, kantoortje, gemeenschappelijke tuin en groentetuin.



18

Alle woningen hebben een sociale huur onder de eerste aftoppingsgrens. De Papenhulst is verantwoordelijk voor de woningtoewijzing. Een woongroep draagt een kandidaat voor die gesprekken moet voeren met alle bewoners en wordt bij geen bezwaar opgenomen in de woongroep. Tot de doelgroep behoren mensen met een beperkt inkomen die bewust kiezen voor zelfbeheer, het delen van voorzieningen en het leven in woongroepsverband. In het complex wonen alleenstaanden, (onvolledige) gezinnen en (part time) kinderen. Elke volwassen heeft een eigen woning, ook als zij een relatie hebben of een gezin vormen. Leeftijden variëren van 0 tot 65 jaar. Een deel van de bewoners woont er vanaf het begin, maar een meerderheid woont er korter. Ervaring leert dat mensen die er drie jaar wonen blijvers worden.

De Papenhulst is eigendom van Brabant Wonen, de rechtsopvolger van het Gemeentelijk Woningbedrijf Den Bosch. De bewoners kozen destijds voor de vereniging als de meest democratisch rechtsvorm waarbij de leden zeggenschap hebben. Deze vereniging huurt het complex en verhuurt de woningen

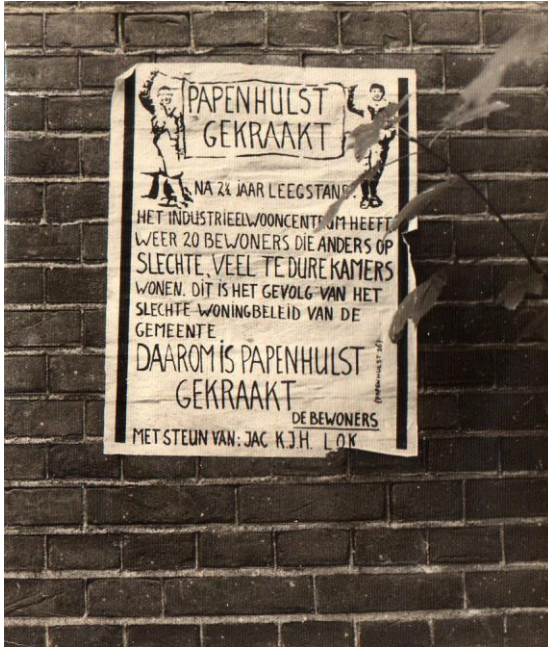


aan de leden. De vereniging is ook verantwoordelijk voor het verhuren of in bruikleen geven van de bedrijfsruimtes. Tussen de bewonersvereniging en de corporatie is een huurcontract afgesloten waarin tevens de afspraken over de verdeling van verantwoordelijkheden en middelen zijn vastgelegd. Het contract is ongewijzigd voortgezet vanaf het begin in 1987. Jaarlijks vindt een inspectie en overleg plaats tussen De Papenhulst en Brabant Wonen. De staat van onderhoud is goed.

Dankzij de zelfwerkzaamheid bij de verbouwing waren de aanvangshuren relatief laag. Ook nu hoort zelfwerkzaamheid erbij om het wonen betaalbaar te houden. De Papenhulst heeft geen businessplan. Er is een basale exploitatieopzet en een meerjarig onderhoudsplanning. Op basis daarvan wordt de jaarbegroting opgemaakt en deze is leidend voor de exploitatie. Jaarlijks wordt ook een jaarrekening opgemaakt. Omdat zelfwerkzaamheid niet wordt beloond zijn er geen fiscale gevolgen. De vereniging heeft een collectieve inboedelverzekering, een bedrijfsaansprakelijkheidsverzekering, een bestuursaansprakelijkheidsverzekering en een bedrijfsongevallenverzekering.



De vereniging van bewoners heeft een bestuur, maar geen dagelijks bestuur. De voltallige vereniging vergadert eens in de twee weken. Naast het bestuur is een aantal werkgroepen actief op gebied van financiën, beheer, klussen en de tuin. Als het nodig is worden ad hoc werkgroepen in het leven geroepen zoals bij feesten. De leden besteden gemiddeld één of twee dagen in de maand aan de vereniging naast de huisvergaderingen.



20

De vereniging doet zelf de huuradministratie, inclusief huurinning, maakt zelf de jaarrekening en begroting op en voert zelf het onderhoud uit. Bij uitzonderlijke gevallen kan een beroep worden gedaan op Brabant Wonen, maar de vereniging doet zoveel mogelijk zelf. Slechts incidenteel worden opdrachten door de vereniging verstrekt om werkzaamheden uit te voeren of voor advies. Ze besteedde het aanbrengen van nieuwe dakbedekking en het buitenschilderwerk en het onderhoud van de ketels bijvoorbeeld uit aan gespecialiseerde aannemers. De dakbedekking bereidden de bewoners zelf voor in een werkgroep en verwijderden zelf het grint om kosten te besparen, voordat de opdracht werd uitgezet.

Dertig jaar geleden waren een goedlopende situatie van autonomie in combinatie met het drukken van woonlasten en het zelf kunnen toewijzen de redenen om voor zelfbeheer te kiezen. Hierin is sindsdien nauwelijks verandering gekomen. De Papenhulst streeft naar het voorzetten en waarborgen van de manier van leven. Bewoners worden aangetrokken tot een eigen plek, een thuis in de stad. Lage woonlasten zijn een belangrijk doel en zelfwerkzaamheid in het beheer en onderhoud draagt daaraan bij.



### 3.3 De Waterspin, Den Haag



De Waterspin is eind jaren negentig van de vorige eeuw geboren uit een initiatief van een groep bewoners van Pander (een bestaand, naastgelegen zelfbeheercomplex), buurtbewoners en krakers. Zij zagen het terrein met leegstaande gebouwen dat het waterleidingbedrijf had verlaten als een kans om betaalbaar en ecologisch te bouwen in de binnenstad van De Haag. Hun eigen plan voor een combinatie van renovatie van bestaande gebouwen en nieuwbouw bleek haalbaar en Woningbedrijf Den Haag was bereid om als ontwikkelaar op te treden. Het complex werd in 1998 opgeleverd.

21

De Waterspin beheert eenentwintig huurwoningen en twee ateliers, gemeenschappelijke voorzieningen en tuin in het centrum van Den Haag. Het complex is deels nieuw gebouwd en deels gerenoveerd in 1998. Naast huurwoningen zijn er ook achttien koopwoningen. Vestia is eigenaar.

De Waterspin bestaat uit eenentwintig huurwoningen, variërend van twee tot vijf kamers en twee ateliers in de oudbouw en de nieuwbouw. Daarnaast zijn een aantal gemeenschappelijke voorzieningen zoals een algemene ruimte, washok, fietsenberging, tuin, pleintje en Helofytenvijver. Na de bouw zijn acht woningen casco opgeleverd met een verplichting om deze zelf af te bouwen. Dit type woningen hebben nu een netto huur onder de 409 euro per maand, de overige huurwoningen zitten op netto huren tussen de 450 en 570 euro per maand. Het complex heeft nog enkele bedrijfsruimten aan de straatkant die niet onder beheer van De Waterspin vallen en achttien koopwoningen in een aparte VvE.

De Waterspin hanteert geen specifieke doelgroep. Kandidaten moeten voldoen aan de inkomenseisen voor passend toewijzen en gemotiveerd zijn om te participeren. Een aantal bewoners heeft huurtoeslag. Onder de huishoudens zijn zowel alleenstaanden als gezinnen met kinderen. Circa twee derde van de huurders woont er vanaf het begin. De nieuwe instroom is jonger. Leeftijden variëren van eind twintig met jonge kinderen tot midden zestig en net gepensioneerd.

Net als bij De Halve Wereld en Papenhulst was het gemeentelijk woningbedrijf aanvankelijk eigenaar van de huurwoningen, maar is dit overgegaan naar een corporatie. Op dit moment is dit Vestia. Stichting de Waterspin en Vestia hebben een contract voor het beheer van de woningen. Deze overeenkomst bepaalt de verdeling van verantwoordelijkheden en de vergoeding. Daarnaast bestaat

Vereniging De Waterspin als de overkoepelende rechtspersoon die verantwoordelijk is voor het beheer van de meeste gemeenschappelijke voorzieningen. De staat van het onderhoud van het complex is goed te noemen.



22

De beheerovereenkomst bepaalt in hoofdlijnen dat Stichting de Waterspin verantwoordelijk is voor woningtoewijzing, woningverhuur, huurinning, servicekosten en huuradministratie. Hiervoor ontvangt de stichting een vergoeding. Ook het dagelijks beheer en onderhoud van de tuin zijn taak van de Waterspin. Overige taken zoals planmatig onderhoud vallen onder Vestia. In de precieze uitvoering zijn soms wat verschuivingen. Zo was De Waterspin aanvankelijk verantwoordelijk voor het onderhoud van de Helofytenvijver. Dit werd uitbesteed aan een professional die werd ingehuurd uit de opbrengst van de exploitatie van de wasmachineruimte. Vestia heeft deze taak overgenomen.

Zowel de stichting als de vereniging hebben kleine besturen en geen dagelijks bestuur. Onder de vereniging opereren circa acht commissies voor onder andere de gemeenschappelijke ruimten. De vereniging houdt een algemene leden vergadering en organiseert allerlei sociale activiteiten, zoals twee keer per jaar een feest. Door een 'weeffout' bij de opzet is de Stichting vrij om haar eigen bestuur te benoemen. Dit heeft in het verleden tot problemen tussen vereniging en stichting geleid. De constructie bij Pander (de burens), waarin de vereniging het hoogste orgaan is en het bestuur van de stichting benoemt, zou beter zijn geweest. De VvE van de koopwoningen staat relatief los van de vereniging Waterspin, maar draagt wel bij aan de kosten van de gemeenschappelijke voorzieningen zoals verlichting en bergingen.





23

De Waterspin heeft een collectief verwarmingssysteem. Als gevolg van de Warmtewet is de verantwoordelijkheid voor de levering en het innen van de kosten van de verwarming komen te liggen bij de verhuurder en niet bij de energiemaatschappij. Dat betekent, volgens Vestia, dat de Waterspin als verhuurder verantwoordelijk zou zijn geworden. Het bestuur van de Stichting is van mening dat deze taak bij Vestia, als eigenaar van de installaties, zou moeten liggen.

De bestuursleden van de vereniging besteden gemiddeld een dagdeel per maand aan het bestuur. Bij de stichting is dat een dagdeel per week gemiddeld. De Waterspin besteedt alleen het opstellen van de jaarrekeningen uit aan derden. De administratie doen de Stichting en De Vereniging zelf. De constructie met twee rechtspersonen geeft onnodig veel administratie. Het uitbesteden van de jaarrekening kost circa 750 euro per jaar. Er zijn geen verzekeringen afgesloten voor bestuurders en vrijwilligers. De



Waterspin hanteert geen vergoeding voor zelfwerkzaamheid en zelfbeheer naar individuele bewoners. Doordat een aantal taken door werkgroepen wordt gedaan zijn de servicekosten relatief laag.

De motivatie bij de bewoners van De Waterspin is de afgelopen twintig jaar weinig veranderd. In de opstartfase lag de nadruk op betaalbaar, ecologisch bouwen in het centrum van de stad. Nu staan stichting en vereniging voor betaalbaar en prettig samenwonen en -leven met oog voor het milieu.



24

### 3.4 Sandwich, De Bilt

Landgoed Sandwich is een rijksmonument op steenworp afstand van het KNMI in De Bilt. In de jaren zeventig was het landhuis vervallen en werd het bedreigd met sloop. In 1980 is het gekraakt en door de bewoners vervolgens met beperkte middelen opgeknapt. Mede dankzij deelname aan het Projekt Verbouw Panden van de SEV en de LOBH werd het pand gelegaliseerd en door het Utrechts Landschap verpacht aan Lieven De Key.

Tussen 1989 en 1991 vond, in nauw overleg met de bewonersvereniging, een meer ingrijpende verbouwing plaats. Zo ontstonden 20 eenkamerappartementen met gemeenschappelijke voorzieningen zoals douches, wc's, drie keukens. De appartementen zijn ondanks het delen van voorzieningen formeel zelfstandige huureenheden. Verder heeft het pand een grote woonkamer/balzaal, twee logeerkamers en een kantoortje voor de vereniging. Daarnaast doen de kelder en zolders dienst als collectieve berging. Hoewel het gehele landgoed 68 hectare groot is, hoort slechts een beperkte strook grond bij het pand.



De appartementen zijn uitsluitend sociale huurwoningen met een brutohuur van gemiddeld 415 euro, inclusief verenigingscontributie per maand. Tot de doelgroep behoren mensen met een beperkt inkomen die graag in een woongroep willen wonen. Hier wordt bij de selectie op gelet. De bewoners zijn voornamelijk hoogopgeleid en van meerdere nationaliteiten. Iedere volwassene heeft een eigen eenkamerappartement, dat geldt ook voor stellen. Voor kinderen is vaak een muur opgetrokken zodat ze een eigen kamer hebben. Begin 2017 wonen er acht mannen en twaalf vrouwen met een gemiddelde leeftijd achter in de dertig en vier kinderen. De jongste bewoner is twee, de oudste 62. Een enkeling woont er vanaf begin van het project, maar de meesten zijn veel later gekomen.



25

Het gehele landgoed is eigendom van Het Utrechts Landschap welke het landhuis verpacht heeft aan corporatie De Key. Deze heeft vervolgens een collectieve huurovereenkomst en een samenwerkingsovereenkomst met de Stichting Beheer Sandwijck gesloten voor beheer van de wooneenheden en gemeenschappelijke voorzieningen in het pand. De verhuurovereenkomst regelt de verhuur van het pand aan de stichting. In de samenwerkingsovereenkomst zijn de afspraken over de verdeling van taken, verantwoordelijkheden en middelen vastgelegd. Sandwijck is verantwoordelijk voor de woningtoewijzing inclusief het beheer van de wacht/aanmeldlijst, de huurinning en administratie, het dagelijks onderhoud, het mutatie onderhoud en het dagelijks onderhoud van de gemeenschappelijke voorzieningen. Planmatig onderhoud binnen het pand met uitzondering van de installaties wordt door Sandwijck uitgevoerd waarbij De Key de materialen bekostigt. Planmatig onderhoud aan de buitenkant valt onder De Key. De staat van onderhoud is goed.

De bewoners hebben een stichting en een vereniging. De vereniging richt zich op de huishoudelijke zaken en de wooncultuur, de stichting is er voor de zakelijke relatie met De Key en de individuele huurders. Bij het aangaan van de onderhuurovereenkomst met de Stichting Beheer Sandwijck tekent elke huurder ook voor lidmaatschap van de vereniging en het bestuur van de stichting. Voor beide organen is een apart dagelijks bestuur benoemd van voorzitter, secretaris en penningmeester. Daarnaast zijn er is een aantal subgroepen zoals financiën, feest en voorbereiden van werkdagen.

Sandwijck heeft een bewoner die zelf boekhouder is en de administratie doet. De jaarrekeningen worden uitbesteed. Recentelijk is ook de renovatie van een gemeenschappelijke keuken uitbesteed. De woongroep neemt besluiten over het uitbesteden. De leden van de woongroep zijn gemiddeld vijf uur per week kwijt aan alle aspecten van het zelfbeheer – vergaderen, besluitvorming, maandelijks

werkdag, onderhoud, et cetera. De kosten van het uitbesteden van de jaarrekeningen zijn variabel. De woongroep besluit collectief over uitgaven.

Bewoners koken één keer per maand voor de groep en besteden één dag per maand aan werkzaamheden voor het collectief. De vereniging huurt een moestuin in de omgeving en de oogst wordt in de woongroep gebruikt. Daarnaast is er een verplichte bijdrage in de gezamenlijke huishoudpot en facultatieve bijdragen voor gebruik van printer, telefoon, bier, en dergelijke. Om het jaar wordt door de bewoners een groot themafeest georganiseerd.





Jaarlijks schrijft De Key de huurverhoging op pandniveau uit. De stichting bekijkt haar eigen begroting en bepaalt of zij de huurverhoging volledig doorrekent aan de huurders. Door de verplichte werkdagen wordt veel onderhoud in zelfwerkzaamheid gedaan. De besparingen komen ten goede aan de stichting. Er worden geen vergoeding gegeven voor zelfwerkzaamheid. Er zijn dan ook geen gevolgen voor de huurtoeslag of de fiscaliteit. Er zijn ook geen verzekeringen afgesloten.

Het behoud van het bijzondere pand en het samenwonen in een woongroep was de oorspronkelijke drijfveer voor het initiatief. De huidige bewoners zijn nog steeds gemotiveerd om als woongroep te leven in dit bijzondere pand op een bijzondere locatie. Inzet is door collectieve beheer van het pand bewoning onder sociale voorwaarden ook in de toekomst mogelijk te blijven maken. Sandwich incidenteel mee aan Open Monumentendag en structureel aan Gluren bij de Buren.

### 3.5 lewan, Nijmegen

lewan is ontstaan op initiatief van een groep mensen die in Nijmegen al in collectief verband woonden, maar dit graag een volledig duurzaam pand zouden willen doen. Dat betekent gebouwd op een ecologische manier met zoveel mogelijk duurzame maatregelen en ook nog betaalbaar. Onder de naam Initiatiefgroep Ecologisch Wonen Nijmegen werd dit idee verder uitgedacht waarna draagvlak in de omgeving is gezocht. Door te werken vanuit een duidelijke visie en vasthoudend te zijn, vonden de trekkers uiteindelijk partners bij de lokale overheid en corporatiesector. In april 2015 is het complex opgeleverd, ongeveer zeven jaar na de eerste ideeën. In deze tijd hebben de initiatiefnemers altijd aan het stuur gezeten en ook bij de bouw veel zelfwerkzaamheid ingebracht. Hierdoor is een paar ton op de totale stichtingskosten van lewan, aanvankelijk geraamd rond de 4,7 miljoen, bespaard.

27



lewan bestaat uit 24 woningen en een multifunctioneel bijgebouw in de wijk Lent. De woningen variëren in grootte en zijn geschikt voor een- en tweepersoonshuishoudens en gezinnen. Elk appartement heeft een eigen badkamer en keuken. Daarnaast zijn er logeerkamers voor bezoekers van de bewoners. Het complex is opgetrokken uit een houten skelet opgevuld met strobalen en leem. Hiermee was lewan het grootste strobouwproject in Nederland, mede dankzij subsidies van de gemeente Nijmegen en de provincie Gelderland voor planning en ontwikkeling. De toekomstige bewoners waren niet alleen richtinggevend bij het ontwerp, ook in de uitvoering speelden ze een actieve rol. Zo hebben zij het plaatsen van de strobalen en het afwerken met leem voor hun rekening genomen, de aannemer was verantwoordelijk voor de constructie en afwerking.

Woningcorporatie Talis is juridisch eigenaar van het complex en fungeerde in feite als investeerder en projectontwikkelaar. De Woningbouw Vereniging Gelderland (WBGV) heeft lewan in zogenaamd vruchtgebruik binnen hun organisatie. Voor deze constructie is gekozen omdat de risico's van volledig eigenaarschap bij de WBGV te groot waren. In opzet past het project goed bij de WBGV omdat deze corporatie werkt vanuit drie leidende principes:

- collectiviteit, in de vorm van een rechtspersoonlijkheid;
- zelfbeheer, beheerverantwoordelijkheden in handen van de rechtspersoon;
- gemeenschappelijke voorzieningen.

Samen biedt dit de basis voor zelfbeschikking en zelforganisatie van sociale huurders. Daarbij is de WBGV op de achtergrond aanwezig als ondersteuner van de collectieven.





De bewoners van lewan zijn allemaal lid van de vereniging die een beheerovereenkomst heeft met de WBVG. De vereniging huurt het gebouw collectief en is verantwoordelijk voor woningtoewijzing, vaststellen van de huren, innen van de huren en het minimaliseren van leegstand en huurachterstanden. Door de bewoners is gezamenlijk een eigen puntensysteem voor de huur vastgesteld. Veder wordt dezelfde werkwijze gehanteerd als bij de oudere panden die de WBVG onder haar hoede heeft. De pandverenigingen voeren zelfstandig een administratie en zeggenschap over het dagelijks onderhoud. Veel taken worden door de huurders zelf uitgevoerd, maar ze besteden grotere of specialistische klussen ook regelmatig uit. Daarnaast legt de WBVG de uitvoering van planmatig onderhoud altijd voor aan de vereniging met de keuze het zelf te doen of uitbesteden aan de markt. De inzet van bewoners verschilt zo per pand. Sommige verenigingen vergaderen elke week, anderen houden eens per jaar en algemene ledenvergadering. Soms worden er vergoedingen uitgekeerd aan individuen, maar dit wordt door de belastingdienst gezien als loon dus meestal komt het ten goede aan gemeenschappelijke voorzieningen. Vanwege de beperkte beheerlasten liggen de huren over het algemeen lager dan in gemiddelde sociale woningbouw.



29

Alle pandverenigingen van de WBVG, en dus ook lewan, vallen onder sociale huur en daarmee de bepalingen in de Woningwet. Bewoners wijzen zelf woningen toe en moeten dit voor 80 procent doen aan mensen met een inkomen onder de gestelde grens. lewan organiseert elk kwartaal een rondleiding en infomiddag waar geïnteresseerden zich kunnen schrijven in de klapper met kandidaat-bewoners. In de praktijk lukt dat niet altijd omdat er maar weinig mutaties per jaar zijn en de verenigingen over het algemeen drijven op mensen met iets hogere inkomens. De groep bewoners van lewan bestond begin 2017 uit 44 volwassenen en zes kinderen en is divers in leeftijd en huishoudenssamenstelling. Ze worden gekenmerkt door een bewuste keuze voor een ecologische manier van wonen en leven in groepsverband.

Hoewel elk appartement zelfstandig is, deelt men voorzieningen zoals de wasmachine en de zorg voor het pand en directe omgeving. Er is ook een voedselcoöperatie opgericht voor de gezamenlijke inkoop

van biologische voedingsproducten. In het multifunctioneel bijgebouw worden regelmatig activiteiten georganiseerd voor een breder publiek en vanwege de grote belangstelling voor het project, is er maagdelijks een rondleiding. Zelfbeschikking en zelfbeheer zijn en blijven belangrijke motieven voor de huurders in lewan. Aantrekkingskracht voor bewoners is het zelf kiezen van je burens, de woonsituatie naar je eigen hand kunnen zetten en zo goedkoper wonen.



## 4 Kenmerken en lessen

In dit hoofdstuk vergelijken we de vijf casussen op basis van hun kenmerken en inzichten uit de literatuur, verzameld in hoofdstuk 2.

### 4.1 Motivatie

Uit ervaringen met allerlei vormen van zelfbeheer, van rozenperk tot buurthuis, van portiek tot complex blijkt dat een sterke, gedeelde visie, doel en interesse de belangrijkste succesfactor zijn voor het slagen van zelfbeheerinitiatieven. Alle onderzochte projecten hebben een duidelijke motivatie gehad bij het begin en weten goed te benoemen waarom zij gemotiveerd blijven om het zelfbeheer voort te zetten. Hierin vinden ze een combinatie van collectieve actie en eigenbelang, met name lage woonlasten en zelfbeschikking. Idealistische wensen voor een bijzondere manier van wonen, met aandacht voor het milieu en ander maatschappelijke thema's, vormen de primaire drijfveer. Daarbij zijn de vijf cases een kind van hun tijd en locatie met elk een eigen motivatie. De Halve Wereld, Sandwijck en Papenhulst kwamen voort uit de kraakbeweging en leggen daarom nadruk op autonomie en het behoud van een bijzondere eigen plek. Bij de Waterspin en Lewan was de wens voor ecologisch bouwen en wonen het uitgangspunt en dit komt ook na de oplevering tot uiting in gezamenlijke activiteiten.

Voor nieuwe initiatieven is het goed om te beseffen dat de motivatie helder moet zijn alvorens te kiezen voor de vorm. Weet goed waarom je het wilt, zo adviseerden de onderzochte projecten. Er dient een groep geïnteresseerden te zijn die zich verbonden voelt met de visie en vorm en dit collectief wil realiseren. Zonder gezamenlijk op te trekken en taken op zich te nemen zouden de vijf projecten nooit van de grond zijn gekomen en niet kunnen blijven bestaan. Betaalbaarheid komt daarbij op de tweede plaats en is een belangrijke beloning, maar niet de enige aantrekkingskracht. Zelfbeheer is dus een keuze die samenhangt met de mate van zelfbeschikking en mogelijkheden tot aangaan van verantwoordelijkheden in de groep. Er zijn wooninitiatieven met een vergelijkbare motivatie die tot minder vergaande vormen of geheel geen zelfbeheer hebben besloten omdat het collectief overnemen van taken niet bleek aan te sluiten bij de gewenste inzet van de bewoners. Zo koos een voorganger van de Waterspin, Het Groene Dak in Utrecht, wel voor ecologisch bouwen en samenleven als een gemeenschap in de stad maar liet men het beheer van de woningen over aan de woningcorporatie. Het collectief hield zich liever bezig met het beheer van de gemeenschappelijke ecologische tuin en de eigen, zelf gefinancierde, ontmoetingsruimte.

31

### 4.2 Juridische kenmerken

#### *Eigendom en beheercontracten*

In alle gevallen, met uitzondering van Sandwijck, is het vastgoed eigendom van een woningcorporatie. Bij Sandwijck heeft De Key het vastgoed in erfpacht. In alle gevallen is het beheer van het vastgoed contractueel gedelegeerd aan het bewonerscollectief. Met uitzondering van de Papenhulst is het planmatig onderhoud aan de schil niet uitbesteed en dus de verantwoordelijkheid van de eigenaar. In het gebouw van de Waterspin wordt dit gedeeld met de VvE.

Bij de onderzochte projecten zijn verschillende contactvormen in gebruik. Bij de Halve Wereld is er een beheerovereenkomst die om de vier jaar wordt geactualiseerd met een aanvullend protocol. Bij Sandwijkstraat zijn er twee contracten, een Samenwerkingsovereenkomst en een Beheerovereenkomst en bij de panden van de WBVG, Papenhulst en De Waterspin gaat het om één contract, een huurovereenkomst. In de praktijk functioneert dit niet altijd naar behoren. Het best lijkt om één contract te gebruiken dat de verhuur van het complex aan het bewonerscollectief en de verdeling van verantwoordelijkheden en middelen eenvoudig, eenduidig en duidelijk omschrijft. Daarin dienen bepalingen over (jaarlijkse) evaluatie, regels voor aanpassingen en beëindiging te worden opgenomen. Dit voorkomt verschillen van interpretatie tussen contracten en vereenvoudigt de relatie tussen de twee partijen.

“Word geen woningcorporatie in het klein, maar zorg voor gedeelde verantwoordelijkheid en houd het simpel”, zo adviseren de bewoners van de onderzochte cases. De al langer bestaande projecten hebben daarnaast ook de ervaring dat contracten zonder veel moeite geactualiseerd moeten kunnen worden als verandering van wet- en regelgeving daar aanleiding toe geeft. Invulling van de afspraken met de woningcorporatie dient daarnaast zo veel mogelijk afgestemd te worden op de vaardigheden, talenten en wensen van de actuele leden. Taken in zelfbeheer zijn dus geen gegeven vanaf het begin, maar kunnen aangepast worden naar gelang de instroom van nieuwe bewoners.

#### *Rechtspersoon*

32 Bij alle onderzochte projecten is er een bewonersvereniging, maar Sandwijkstraat en De Waterspin hebben naast de vereniging ook een stichting. Bij Sandwijkstraat zijn de bewoners lid van de vereniging en lid van het stichtingsbestuur waardoor stichting en vereniging eensgezinds handelen. Bij De Waterspin is het mogelijk dat het stichtingsbestuur een eigen koers kan varen zonder rekening te houden met de vereniging. Bij oprichting leek meerdere rechtsvormen nuttig om zaken te scheiden, maar in de praktijk maken ze de relaties ingewikkeld en brengen extra kosten met zich mee. Twee rechtsvormen betekent ook twee jaarrekeningen, twee besturen en mogelijkheid tot enigheid als de statuten van de stichting en de vereniging niet gekoppeld zijn. Juridisch gezien zijn meerdere rechtsvormen niet nodig. Een (coöperatieve) vereniging met volledige rechtsbevoegdheid volstaat om zowel zakelijke als meer sociale aspecten te regelen. Ook vanwege het democratische gehalte is een vereniging de meest geschikte rechtspersoon voor collectief zelfbeheer.

#### *Relatie collectief en individuele huurder*

Bij alle cases huurt het collectief het complex in één keer van de woningcorporatie. De individuele huurders huren van het collectief. Zij hebben een huurovereenkomst en recht op huurtoeslag. Zij hebben dus geen huurovereenkomst met de woningcorporatie. Dat betekent dat het collectief de gegevens voor de huurtoeslag moet verstrekken aan de Belastingdienst. Bewonerscollectieven die de verhuur aan hun leden verzorgen moeten zich bewust zijn van het volgende: zij zijn verantwoordelijk voor het verstrekken van de gegevens aan de Belastingdienst die nodig zijn voor een huurder om huurtoeslag aan te vragen over de huur en de servicekosten. Als zij dat niet doen dan kan een individuele bewoner huurtoeslag mislopen.

### **4.3 Financiële kenmerken**

Betaalbaarheid is een belangrijk motief voor alle cases en bij de onderzochte projecten lijken de woonlasten lager dan bij vergelijkbare sociale huurwoningen in de omgeving. Feit is dat de bewoners,



zolang ze deel uitmaken van een woningcorporatie, niet zelf de huur kunnen vaststellen of verlagen. Ook zijn huurkortingen voor zelfwerkzaamheid vanuit fiscaal oogpunt ongunstig.

In hoeverre zelfbeheer toch tot lagere woonlasten kan leiden, is afhankelijk van de inzet van de bewoners. In het algemeen laten de vijf casussen zien dat het zorgt voor lagere servicekosten en onderhoudskosten. Door zaken zelf te regelen en zelf uit te voeren kunnen besparingen worden gerealiseerd ten opzichte van de kosten die een woningcorporatie maakt. Alle onderzochte projecten benadrukken hierbij echter dat bewoners niet het gevoel moeten krijgen dat hun inzet alleen ten goede komt aan de corporatie. De corporatie mag het zelfbeheer op haar beurt niet zien als een manier om geld te besparen. Eerder is het een middel om bestaande budgetten beter in te zetten.

De besparingen kunnen van invloed zijn op de hoogte van servicekosten maar kunnen ook ruimte bieden in het totaalbudget om huurverhogingen te matigen. Zo kunnen collectieven bepalen in hoeverre het nodig is om de aangezegde huurverhoging voor het complex volledig door te rekenen aan de individuele huurders. Door de besparingen is het soms mogelijk om, in de jaarbegroting, rekening te houden met een lagere verhoging, waardoor de huren gematigd blijven. Belangrijk is dat projecten hier de mogelijkheden toe krijgen.

Het belonen van zelfwerkzaamheid komt niet voor. Wel wordt aan vrijwilligers soms een vergoeding verstrekt of er wordt een opdracht verleend aan een individuele bewoner. Dit gebeurt met instemming van de vereniging. Sommige collectieven zoals Sandwijkstraat en de Papenhulst hebben verplichte klusdagen om zelfbeheer in stand te houden.

#### *Businessmodel*

33

Geen van de bestaande initiatieven hebben een businessmodel of -plan. Er wordt in alle gevallen gewerkt met een meerjaren- of jaarbegroting en een jaarrekening. Keuzes worden gemaakt op basis van de jaarbegroting. Bij het opzetten van een beheercoöperatie is een businessplan echter wel noodzakelijk om de haalbaarheid en de gewenste organisatievorm te toetsen. Als het initiatief eenmaal functioneert zijn de jaarbegroting en de jaarafrekening de belangrijkste sturingsinstrumenten.

#### *Verzekeringen*

De initiatieven gaan verschillend om met verzekeringen. Meestal is er een bestuursaansprakelijkheidsverzekering en een vrijwilligersverzekering. Sommige hebben een collectieve inboedelverzekering. De opstal wordt door de woningcorporatie verzekerd.

De WBVG heeft een collectieve arbeidsongeschiktheidsverzekering voor alle bewonersverenigingen afgesloten. Deze keuze komt voort uit samenwerkingsafspraken tussen de corporatie en het initiatief. Belangrijk voor nieuwe beheercoöperaties is dat ze er zorg voor dragen dat de leden van de vereniging en bestuur voldoende verzekerd zijn voor de taken die zij uitvoeren. Aan verantwoordelijkheden kleven immers ook risico's en aansprakelijkheid.

#### *Belastingen*

Geen van de onderzochte voorbeelden vergoedt de inspanning van de leden/huurders door middel van een korting op de huur. Als een lid van de vereniging of huurder zelf werk uitvoert en daarvoor betaald wil worden, kan hij of zij een factuur indienen. Directe beloning van zelfwerkzaamheid van individuele leden kan echter leiden tot fiscale problemen. Zo kunnen bewoners huurtoeslag mislopen of kan de vereniging aangeslagen worden voor inkomstenbelasting en sociale premies.

Incidenteel wordt in de casussen gebruikt gemaakt van een vrijwilligersvergoeding conform de regels van de Belastingdienst. In principe is elke andere vorm van 'beloning' van een prestatie belastingplichtig. Uitzondering zijn bewoners van Iewan die in opdracht van de eigenaar WBVG werkzaamheden uitvoeren, omdat het geldverkeer tussen twee verenigingen niet belast is. Omdat de meeste corporaties stichtingen zijn, geldt bij nieuwe beheercoöperaties dat eventuele vergoedingen afgestemd moeten worden met de fiscale kaders met betrekking tot beloning van individuen. Dit betreft ook het matigen van de huur. Advies is om eerst de gevolgen hiervan voor de huurtoeslag te checken.

#### 4.4 Sociale kenmerken

##### *Bestuur*

Zoals vermeld, is de rechtsvorm meestal een vereniging met soms een stichting daarnaast. Elk heeft verplicht een bestuur. En afhankelijk van de grootte en de aard van het project hebben enkelen een dagelijks bestuur voor lopende zaken. Er is geen raad van toezicht of adviesorgaan. Bij de verenigingen is de Algemeen Ledenvergadering het hoogste orgaan. Bij de stichtingen is het van belang dat het stichtingsbestuur gecontroleerd wordt door de vereniging. Naast een bestuur hebben vrijwel alle projecten ook een aantal commissies of werkgroepen die taken uitvoeren zoals het onderhouden van gemeenschappelijke tuinen, het programmeren en beheren van gemeenschappelijke ruimtes en woningtoewijzing.

##### *Behoud van het collectief*

34

Alle bewoners van de onderzochte projecten geven aan dat door het kennen van je burens, het samen verantwoordelijkheid dragen en een beetje op elkaar letten je een prettige en veilige woonomgeving creëert. Het sociaal houden van een zelfbeheerinitiatief gaat echter niet vanzelf. Ook met een sterke motivatie en visie, staan de relaties onderling en de binding van de individuele leden met het collectief altijd onder druk. Voor het voortbestaan van zelfbeheer is het sociale klimaat en de groepssamenstelling cruciaal.

De projecten verschillen in omvang, van 118 eenheden bij De Halve Wereld tot twintig appartementen in Sandwijck. De Panehulst zit hier tussenin met veertig eenheden. Dit zou effect kunnen hebben op de mate van betrokkenheid van bewoners, maar onder de vijf onderzochte projecten lijkt er nauwelijks verschil te bestaan. Allen hebben als doelgroep mensen met een laag inkomen die bewust kiezen voor collectiviteit en eigen verantwoordelijkheid in het wonen. Bij Sandwijck en de Papenhulst is het willen wonen in en het passen bij een woongroep een aanvullend criterium.

Bij de onderzochte projecten ligt de bewoningsduur gemiddeld hoog doordat er veel bewoners van het eerste uur wonen. Dit tekent hun kracht, maar kan ook leiden tot naar binnen keren en stilstand als de groep ouder wordt. De initiatieven lijken dit te voorkomen doordat er constant lichte nieuwe instroom is, vaak van jongere mensen. Huishoudens zijn daarom opvallend gemixt qua samenstelling en leeftijd. Aandacht voor de flexibiliteit en de continuïteit van de vereniging is noodzakelijk. Een belangrijk middel daarbij is een eigen toewijzingssysteem dat past bij de aard van het initiatief, maar tevens transparant is en aansluit op de lokale toewijzingsregels. Hiermee kunnen de groepen zelf selecteren zonder dat dit zowel intern als extern tot conflicten leidt met afgewezen kandidaten of met de woningcorporatie.

Daarnaast wordt er veel aandacht besteed aan het actief participeren door de bewoners. Alle projecten geven aan dat het zorgen dat de leden betrokken blijven belangrijk is voor de sociale samenhang.

Zelfbeheer dient ook ruimte te bieden voor individuele talenten naast de formele bestuursfuncties. Binnen de casussen gebeurt dit middels verschillende werkgroepen en het organiseren van klusdagen en feesten. Bij de woongroepen zijn er ook verplichte activiteiten zoals eens per week samen eten om de collectiviteit te bevorderen.

## 5 Zelfbeheer vanuit woningcorporaties

De Woningbouw Vereniging Gelderland (WBVG) is speciaal opgericht als overkoepelende organisatie voor meerdere zelfbeheerpanden. Naast panden in eigendom, ontwikkelt de WBVG nieuwe projecten met ander corporaties waarbij de collega-corporatie de eigenaar is van het vastgoed, de WBVG het vruchtgebruik heeft en het beheer delegeert naar de bewonersvereniging op pand- of complexniveau. De WBVG is uniek in Nederland. Zelfbeheer vormt bij corporaties een zeer hoge uitzondering en vier van de vijf onderzochte bewonersverenigingen zijn voor de interne organisatie 'een vreemde eend in de bijt'. In dit hoofdstuk beschrijven we de beheercoöperatie vanuit de ervaringen en de rol van woningcorporaties.

### 5.1 Vertrouwen en organisatie

#### *Waardering*

Alle corporaties spreken hun waardering uit voor de manier waarop de bewonersgroepen het beheer uitvoeren en voor de saamhorigheid. Sommige corporaties plaatsen wel vraagtekens bij de bewonerssamenstelling. Ze vragen zich af of de woningen, die de collectieven beheren, wel toegankelijk zijn voor de doelgroep van beleid. Tegelijkertijd geven de medewerkers van betrokken corporaties aan dat de initiatieven in principe voldoen aan de lokale en landelijke toewijzingsregels. Een zelfde tweeslachtigheid leeft rondom de bewonersverenigingen. Deze worden gewaardeerd, maar er is ook twijfel over de nodige kennis en kunde om alle taken naar behoren uit te voeren. Kortom, het vertrouwen in de vaardigheden van bewoners is niet overal even sterk. Dat uit zich in angst voor coöptatie en misstanden.

36

#### *Borging*

De corporaties vinden dat de bewoners het zelfbeheer over het algemeen goed uitvoeren. Maar het afwijkende karakter betekent dat zelfbeheer niet past in de processen en de procedures van de lijnorganisatie. Er is maatwerk nodig en dat maakt zelfbeheer vanuit de corporatie kwetsbaar. Het staat regelmatig ter discussie, zeker bij personele wisselingen of reorganisaties. Voor alle vijf de onderzochte projecten geldt dat het initiatief vanuit de bewoners moet komen, zij dienen een eigen motivatie te hebben waarop de corporatie aansluit. Borging is gebaat bij een goede inbedding met een duidelijke, eigen visie op zelforganisatie. Kortom, ook de corporatie dient een motivatie te hebben die verder gaat dan kostenbesparing. Voordat taken en verantwoordelijkheden worden overgedragen, dient er goed te worden nagedacht over de gevolgen voor de reguliere processen. Dit geldt ook voor betrokken medewerkers. Hun rollen en functies moeten goed zijn vastgelegd en afgestemd. "Zorg dat je als corporatie met één stem spreekt", zo komt uit de onderzochte projecten naar voren. Wat het best werkt is een vaste contactpersoon, die het bewonerscollectief goed kent en kan zorgen voor continuïteit binnen de eigen organisatie. De contactpersoon is tevens verantwoordelijk voor het maken en toetsen van afspraken.

## 5.2 Juridisch

### *Contractuele relatie*

Zoals eerder aangegeven, is er in alle onderzochte casussen een collectieve huurovereenkomst tussen de woningcorporatie en het zelfbeheerproject. Deze regelt dat het complex in zijn geheel wordt verhuurd aan de bewonersorganisatie, stichting of vereniging. De contracten dateren vaak uit het verre verleden en dat geeft aanleiding tot onduidelijkheden. Zo heeft De Key een aparte samenwerkingsovereenkomst opgesteld met de stichting voor beheer, terwijl verhuur verloopt via de vereniging. Ymere en de Halve Wereld stellen eens in de vier jaar een aanvullend protocol op om de beheerovereenkomst actueel te houden. Net als de bewoners, stellen de betrokken corporatiemedewerkers dat zelfbeheer gebaat is bij één contract met duidelijke en eenduidige afspraken over de verdeling van verantwoordelijkheden en financiële middelen. Om grip te houden, maar wel ruimte te geven is het aan te bevelen om regels op te nemen over evaluatie, aanpassingen en geschillen. Eens per jaar evalueren is voldoende. Hiermee onderhoud je de relatie en is het mogelijk om afspraken te maken over aanpassingen, indien wenselijk.

### *Rechtspersoon bewonerscollectief*

Initiatieven met meerdere rechtspersonen zijn onnodig ingewikkeld, zo beamen ook de corporaties. Eén rechtspersoon is voldoende en geeft helderheid over de relatie tussen de woningcorporatie, het collectief en de individuele huurders. Advies van de betrokken corporatiemedewerkers is om met het bewonerscollectief af te spreken dat zij één rechtspersoon hebben als het gaat om het beheer van de woningen en het eigenaarschap en zeggenschap van de individuele huurders. Dit voorkomt onnodig ingewikkelde relaties tussen de woningcorporatie, de bewonersorganisatie en de individuele huurders.

37

### *Warmtenetten*

Bij De Waterspin is bij aanvang van het project een collectieve verwarmingsinstallatie aangebracht. In het begin was die aangesloten op een warmtepomp later is een ketel geplaatst door Eneco. Als gevolg van het Warmtewet is de verantwoordelijkheid voor collectieve verwarmingsinstallaties en het leveren van warmte komen te liggen bij de eigenaar. De eigenaar moet dus de kosten van de warmtelevering in rekening brengen. Dit leidt bij De Waterspin tot problemen. Vestia is eigenaar van en moet de kosten van de warmtelevering innen maar heeft geen rechtstreekse relatie met de individuele huurders. Het complex is in zijn geheel verhuurd aan De Waterspin en die verhuurt aan de bewoners. Voor nieuwe projecten geldt dat afspraken rondom verantwoordelijkheden voor collectieve verwarmingsinstallaties duidelijk worden opgenomen in het contract tussen woningcorporatie en bewonerscollectief.

## 5.3 Verhuurrelatie

### *Collectieve huurprijs*

Bij de onderzochte initiatieven, met uitzondering van Iewan, wordt de huurprijs voor het complex bepaald op basis van de optelsom van de huurprijzen van de individuele woningen minus bedragen voor de taken die de bewoners zelf uitvoeren. Bij De Halve Wereld, De Papenhulst en Sandwijkstraat zijn die bedragen bij aanvang vastgesteld op basis van de systematiek van normbedragen voor administratie, onderhoud, leegstand en beheer die toen golden voor het realiseren van sociale huurwoningen. Bij nieuwe initiatieven wordt meestal gekeken naar de optelsom van de huren. Daarna worden, afhankelijk van de taken die het bewonerscollectief overneemt, bedragen bepaald op basis van de werkelijke en geplande uitgaven van de woningcorporatie.

*DAEB of niet-DAEB*

Bij de casussen is geen individuele huurrelatie is met de woningcorporatie en gaat het om een collectieve huurovereenkomst met een totaal huursom. Deze ligt ver boven de grens voor sociale verhuur, oftewel de liberalisatiegrens. Sinds de Europese regels voor sociale verhuur in 2013 zijn ingegaan, leidt dit tot onduidelijkheid en discussies binnen corporaties over wat zij wel of niet mogen. Ze vragen zich af of zij de zelfbeheerprojecten tot hun kernvoorraad, het zogenaamde DAEB-bezit (diensten van algemeen economisch belang), mogen rekenen of dat het daarbuiten valt. Bij de vijf onderzochte projecten verschillende betrokken corporatiemedewerkers hierover van mening. Strikt genomen gaat het om een verhuurovereenkomst met totale huur boven de liberalisatiegrens en is het dus niet-DAEB. Echter de individuele woningen en wooneenheden hebben huren onder de grens voor passend toewijzen, dat wil zeggen dat ze in het sociale segment vallen en enkel aan de doelgroep van de corporaties worden toegekend, waardoor ze wel als DAEB kwalificeren. Deze kwestie lijkt echter tot nu toe geen problemen op te leveren in de verantwoording richting ministerie en toezichthouder.

## 6 Conclusies

Doe-democratie en burgerinitiatieven staan in Nederland volop in de belangstelling. Binnen het wonen ligt de nadruk nog vooral op zelf bouwen en daarna is de collectieve actie meestal ten einde. Zelfwerkzaamheid in beheer en onderhoud van (huur)woningen staat nog in de kinderschoenen en wordt met veel scepsis gezien. Deze studie toont aan dat vergaand, collectief zelfbeheer door bewoners kan, mits dit op serieuze wijze en met de juiste ondersteuningsstructuren vanuit beleid wordt opgetuigd. In Engeland en Denemarken worden al vele tientallen jaren delen van de sociale voorraad succesvol beheerd door organisaties van huurders. Ook in Nederland hebben we eind twintigste eeuw een periode gekend waarin bewoners met steun van gemeenten en woningcorporaties het heft in eigen handen namen. Maar in de regulering van de volkshuisvesting is dit uit beeld geraakt. De behoefte bij groepen bewoners bestaat echter nog steeds en neemt de afgelopen jaren zichtbaar toe. De beheercoöperatie als concept biedt een goed kader om dit vorm te geven. Hierdoor ontstaat een eenduidige structuur en partijen hoeven niet steeds opnieuw het wiel uit te vinden. In dit laatste hoofdstuk trekken we op basis van de literatuurstudie en de onderzochte casussen enkele conclusies over de kenmerken en te ontwikkelen structuren van de beheercoöperatie.

### 6.1 Kenmerken van de beheercoöperatie

Zoals aangegeven aan het begin van deze studie, is de basis van de beheercoöperatie een collectief van bewoners dat verantwoordelijkheid draagt voor het beheer van woningen en eventuele gemeenschappelijke voorziening. Het gaat verder dan Centraal Wonen en andere vormen van gemeenschappelijk wonen waarbij het vastgoed eigendom is van een woningcorporatie die met de huurders individuele huurcontracten afsluit en collectief beheer alleen betrekking heeft op enkele gemeenschappelijke voorzieningen.

39

In principe is een beheercoöperatie mogelijk in elke willekeurige straat of wijk waar huurders zich verenigen. De Tenant Management Organisations in Engeland en afdelingen in Denemarken bieden hier inspiratie toe, maar zijn niet zomaar te kopiëren in de Nederlandse context. De onderzochte projecten betreft weliswaar unieke initiatieven die afwijken van het gemiddelde bezit van een woningcorporatie, toch past hun organisatiemodel goed bij een beheercoöperatie. De bewoners hebben zich verenigd om beheertaken over te nemen van de woningcorporatie. Daartoe is een zelfstandige rechtspersoon opgericht die het complex in zijn geheel huurt van de woningcorporatie en de woningen vervolgens verhuurt aan de bewoners. Binnen deze rechtspersoon zijn de huurders verantwoordelijk voor meerdere beheertaken en worden er contracten afgesloten met de woningcorporatie. De ervaringen van deze initiatieven zijn dus bruikbaar voor het invullen van de beheercoöperatie. De onderzochte cases, met uitzondering van Iwan, bestaan bovendien langer dan twintig jaar. Hiermee zijn het duurzame initiatieven die als voorbeeld kunnen dienen.

Op basis van de ervaringen van de bewoners en de woningcorporaties betrokken bij deze initiatieven en de lessen uit de literatuurstudie zou een beheercoöperatie de volgende kenmerken moeten hebben:

- Een collectief van bewoners met een eigen identiteit en duidelijke omschreven visie op wonen.
- Zij richten daarvoor een democratische rechtsvorm in – (coöperatieve)vereniging.
- Het collectief huurt een complex van de vastgoedeigenaar/de woningcorporatie.

- De verhuur van het complex vindt plaats op basis van een contract waarbij de verhuur en de verdeling van verantwoordelijkheden en middelen wordt geregeld.
- Het collectief is verantwoordelijk voor de woningtoewijzing (binnen afgesproken en wettelijke kaders), de verhuur van de woningen aan de individuele huurders, de verhuur/exploitatie van eventueel aanwezige gemeenschappelijke ruimtes en voorzieningen, het dagelijks onderhoud van het vastgoed en mutatie onderhoud.
- Aanvullend kan het collectief ook verantwoordelijkheid nemen voor het planmatig onderhoud indien dat door beide partijen wenselijk wordt geacht.
- Het bewonerscollectief is meer dan een woningcorporatie in het klein, er wordt een beroep gedaan op de individuele betrokkenheid en verantwoordelijkheid van de huurders om het collectief meer te laten zijn dan de som der delen.
- Het collectief biedt een goede leefomgeving en leefklimaat voor haar leden.
- Het collectief legt jaarlijks verantwoording af aan haar leden/huurders en aan de vastgoed eigenaar.

## 6.2 Meerwaarde van de beheercoöperatie

De vijf onderzochte projecten zijn goede voorbeelden van wat een beheercoöperatie kan zijn. Het betreft bewonerscollectieven die een complex huren van de woningcorporatie, woningen verhuren aan de individuele huurders en verantwoordelijkheid dragen voor woningtoewijzing, het beheer en onderhoud van woningen en gemeenschappelijke elementen. Voor hen is de beheercoöperatie dus geen wenkend perspectief omdat ze in feite al zo functioneren. Tenzij een (vernieuwd) wettelijk kader meer mogelijkheden biedt dan de huidige situatie.

40

De beheercoöperatie is ook geen algemeen model voor woningcorporaties die huurders meer zeggenschap en ruimte voor zelfwerkzaamheid willen geven. Het gaat om vergaande verantwoordelijkheden en serieuze taken die bereidheid en vaardigheden van huurders vergen. Nu de doelgroep van de woningcorporaties versmalt naar kwetsbare bewoners met lage inkomens is het des te meer de vraag wat van hen verwacht kan worden.

Zelfbeheer is geen financieel model om efficiency door te voeren. Zowel vanuit huurders als corporaties wordt vaak gedacht dat het zelf doen goedkoop is omdat er nauwelijks overhead bestaat en taken aan vrijwilligers overgelaten kunnen worden. Deze verkenning laat zien dat zelfbeheer bijdraagt aan betaalbaar wonen, maar je dit niet direct kan kwantificeren in budgetten en kosten. Algemene kaders en richtlijnen voor verhuur en onderhoud gelden ook voor bewonerscollectieven. Huurprijzen kunnen dus niet zomaar omlaag en voor specialistische klussen is het beter dat bewoners niet zelf op een ladder klimmen. Als er besparingen zijn kunnen die ook niet worden afgedwongen en ingeboekt door de corporatie. Uitgangspunt is dat bewoners zelfbeschikking hebben over hun complex en binnen de kaders kunnen kiezen waar ze middelen aan besteden. Als ze dit gedurende langere tijd volhouden, kan zelfbeheer leiden tot gematigde huurprijzen.

Conclusie is dat de beheercoöperatie voor een specifieke groep een waardevolle toevoeging is binnen de volkshuisvesting. De waarde ligt vooral bij huurders die binding hebben met hun straat of buurt en vanuit een eigen motivatie meer zelf willen doen. Zij wensen niet anoniem te wonen en zien het omkijken naar elkaar en goede buur zijn als meerwaarde. Ze hebben een vorm van mentaal eigenaarschap en wens tot actief burgerschap. Dit is een model dat past in de participatiesamenleving.



De beheercoöperatie kan wellicht ook ruimte bieden om woningen met een sociale huurprijs te realiseren en/of behouden op locatie waar de druk hoog is om voor duurdere huurcategorieën te kiezen. Door bewoners de mogelijkheid te bieden om collectief verantwoordelijkheid te nemen en collectief taken zelf uit te voeren kan het mogelijk zijn om de haalbaarheid te vergroten.

### 6.3 Aandachtspunten voor pilots

De beheercoöperatie is een van de varianten van de wooncoöperatie die erkent worden binnen de Woningwet 2015 waarvoor Platform31 kaders ontwikkelt. Theorie en praktijk zijn hierbij nauw aan elkaar verbonden, verschillende pilots waarin initiatieven en corporaties samenwerken moeten de varianten inhoud geven. Op basis van deze verkenning komen we tot enkele aandachtspunten bij de pilot met de beheercoöperatie.

#### *Motivatie en identiteit*

De bestaande initiatieven zijn vaak ontstaan vanuit bijzondere omstandigheden of doelstellingen zoals gekraakte monumenten, hoge ambities op het gebied van het milieu en ecologisch bouwen en wonen en gemeenschappelijke woonvormen. Uitdaging is de beheercoöperatie te laten aansluiten bij groepen huurders die in een gewone straat en wijk wonen, zoals de situatie is in Engeland en Denemarken. Binnen het pilotprogramma dient aandacht te zijn voor motivatie van bewoners en een blijvende identiteit als groep, die verder dient te gaan dan betaalbaar wonen.

#### *Schaalgrote en kenmerken van het complex*

In de bestaande voorbeelden heeft vergaand zelfbeheer doorgaans betrekking op hele complexen en soms zelfs straten en buurten. De onderzochte cases vertegenwoordigen elk enkele tientallen bewoners. De wooncoöperatie in de Woningwet 2015 begint echter bij vijf huurders van 'in elkaars nabijheid gelegen woongelegenheden die financieel, administratief, bouwtechnisch, stedenbouwkundig of anderszins een eenheid vormen'. Dit roept de vraag op onder welke condities collectief zelfbeheer te organiseren is. Binnen de pilots zou er aandacht moeten zijn voor minimale en maximale omvang van de groep en de verdeling van taken in het vastgoed dat ze beheren.

#### *Ruimte binnen de corporatie*

Voor woningcorporaties zijn vormen van collectief beheer lastig in te passen in procedures en systemen. Dat is vaak een reden om voor minder vergaande vormen van zelfbeheer te kiezen. Het hoeft echter geen probleem te zijn, zo blijkt uit de gesprekken bij de vijf cases. Als het beheer duidelijk wordt geregeld en er juist geen rechtstreekse huurrelatie is met de woningcorporatie, is vergaand zelfbeheer in de uitvoering eerder simpeler. De bevoegdheden en budgetten zijn helder voor langere periode. Dan is het vooral zaak om het complex op een goede manier op te nemen in de bedrijfsvoering van de corporatie.

#### *Recht op beheer?*

De Woningwet 2015 geeft huurders het recht om een initiatief te nemen om een wooncoöperatie op te richten, daarvoor een coöperatieplan te maken en in overleg met de woningcorporatie te komen tot het aankopen van het bezit van de woningcorporatie. Er is geen recht op kopen omdat de wet een eigenaar niet kan verplichten om zijn bezit te verkopen. Bij opstelling van de Woningwet was de wooncoöperatie als model voor vergaand zelfbeheer nog niet in beeld. Op basis van Kamerdebatten heeft de minister

voor wonen toegezegd ook de beheercoöperatie hiertoe te rekenen, maar de wet spreekt nog steeds van vervreemding. Om een gelijk speelveld te creëren zouden huurders die een beheercoöperatie willen oprichten ook wettelijk dezelfde rechten moeten krijgen om een initiatief te nemen en een coöperatieplan te maken. Omdat het niet gaat om het verplichten tot vervreemden van eigendom kan een 'Recht op beheer' analoog aan de Engelse Right to Manage wellicht interessant zijn. In het Engelse systeem moeten huurders bij aanvang aantonen dat een ruime meerderheid van de huurders achter het plan staat. Periodiek wordt geëvalueerd en getoetst of de meerderheid nog achter het initiatief staat.

#### *DAEB of niet-DAEB?*

De geïnterviewde woningcorporaties interpreteren de status van collectief beheer verschillend. Voor de één is het collectief huren en beheren van een complex een niet-DAEB activiteit omdat de huur van het gehuurde boven de vrije sector grens valt. Voor de ander is collectief huren en beheren juist een manier om huren van bijzondere complexen betaalbaar en sociaal te houden en dus DAEB. Het pilotprogramma zou de consequenties van beide statussen moeten afwegen en aangeven welke status het meest recht doet aan het collectief huren en beheren in de vorm van de beheercoöperatie.

#### *Budget voor het maken van een beheercoöperatieplan*

Huurders die een wooncoöperatie willen vormen hebben recht op een budget van minimaal 5.000 euro om een coöperatieplan te maken. Huurders die het beheer middels een beheercoöperatie willen overnemen zouden een vergelijkbaar recht moeten krijgen.

#### *Contractvorm*

42

De onderzochte projecten gebruiken verschillende vormen van contracten; huurovereenkomsten, beheerovereenkomsten en samenwerkingscontracten. Soms is er één contract, soms twee. Uit de interviews komt naar voren dat bij een contract eenvoud in combinatie met eenduidige afspraken en clausules over verantwoordelijkheden budgetten, evaluatie, verantwoording, aanpassingen en beëindigen wenselijk is. We trekken de conclusie dat er één 'huurovereenkomst' moet zijn tussen de beheercoöperatie en de woningcorporatie. Deze overeenkomst regelt de verhuur, de verdeling van verantwoordelijkheden, de verdeling van budgetten (financiële afspraken), de evaluatie en aanpassingen, een geschillenregeling en de gronden voor en de manier van beëindiging van de overeenkomst.

Als product van het pilotprogramma zou een standaardcontract zeer waardevol zijn.

#### *Huurprijs en budgetten*

Bij de bestaande zelfbeheerprojecten, die dateren uit de jaren negentig van de vorige eeuw, waren de afspraken over de totale huursom en de budgetten voor het zelfbeheer gebaseerd op het toen geldende systeem waarbij normbedragen bestond voor administratie, onderhoud, beheer en leegstand. Dergelijke normeringen bestaan al lang niet meer. Maar hoe bepaal je dan de totale huurprijs en de budgetten? Uit het literatuuronderzoek is gebleken dat zelfbeheer niet per se goedkoper is dan beheer door de woningcorporatie. Het gaat vaak om een andere kwaliteit die door de inzet van de bewoners gerealiseerd wordt. Woningcorporaties houden niet altijd bij wat de kosten van beheer en onderhoud zijn voor een specifiek complex. In onderhandelingen over bestaande complexen is het vaak lastig om reële bedragen te benoemen voor met name het (planmatig) onderhoud.

Voor nieuwe initiatieven is een transparant systeem voor het bepalen van de totale huurprijs en de budgetten voor het zelfbeheer een waardevol. Dit zou product van het pilotprogramma kunnen zijn.

#### *Juridische vormgeving*

Uit de verkenning volgt het advies om in alles te streven naar eenduidige en eenvoudige constructies, zo ook bij de juridische vormgeving. De bestaande initiatieven zijn allen een vereniging. In twee gevallen is er naast de vereniging ook een stichting maar dat betekent twee jaarverslagen, twee jaarrekeningen en de noodzaak voor twee besturen die, om ongelukken te voorkomen aan elkaar gelinkt moeten zijn. Onze conclusie is dat voor de beheercoöperatie een vereniging het meest geschikte rechtsvorm is.

Nieuwe initiatieven hebben behoefte aan voorbeelden van verenigingsstatuten en wat er in de statuten geregeld dient te worden. Dit zou een product van het pilotprogramma kunnen zijn.

#### *Aansprakelijkheid en risico's*

Met het oprichten van een beheercoöperatie gaan er vergaande taken en verantwoordelijkheden over naar bewoners. Dit gaat gepaard met aansprakelijkheid en risico's. Uit de onderzochte projecten blijkt dat de collectieven hier op zeer verschillende manier mee omgaan. Soms zijn er waarborgen ingebouwd met afspraken en verzekeringen, soms lijkt er niks geregeld. Juist vanwege dit aspect, 'wat als het mis gaat', zijn corporaties terughoudend in vergaand zelfbeheer. Des te meer omdat zij uiteindelijk verantwoordelijkheid moeten afleggen en hun activiteiten onder streng toezicht staan.

Er dient een eenvoudig, helder kader ontwikkeld te worden om aansprakelijkheid binnen collectieven van bewoners af te dekken en zelfbeheer door de corporatie te verantwoorden naar de toezichthouder. Binnen het pilotprogramma zou dit kader ontwikkeld kunnen worden.

# Bijlage 1 Checklist voor bewoners die een beheercoöperatie willen beginnen

## 1. Het waarom

Bepaal met de initiatiefnemers het waarom. Wat is je motivatie en wat is je doel?

## 2. Bewoners mee

Bespreek de motivatie en de doelstelling met medebewoners. Probeer een meerderheid van de bewoners achter de doelstelling te krijgen. Hoe meer bewoners het initiatief steunen hoe sterker de kansen van het initiatief.

## 3. Gesprek met de woningcorporatie

Ga in gesprek met de woningcorporatie, deel de motivatie en doelstelling en vraag of de woningcorporatie bereid is om mee te werken. Welke kaders geeft de woningcorporatie mee?

## 4. Wat wil de beheercoöperatie in oprichting?

Bepaal wat je wil doen. Wat wel en wat niet. Ga hierbij uit van 'het waarom' – bereik je met wat je wel en niet wil doen je doel?

Is professionele ondersteuning nodig om een eigen plan te maken? Zo ja welke expertise wordt gemist en is er budget?

44

## 5. Een eigen plan

Als bewoners het beheer, geheel of gedeeltelijk, willen overnemen van de woningcorporatie dan hebben zij een eigen plan nodig. Bij een beheercoöperatie zal het nodig zijn om een coöperatieplan te maken waarin duidelijk wordt omschreven welke taken de beheercoöperatie wil overnemen en uitvoeren.

Een mogelijke hoofdstukindeling van een beheercoöperatieplan/businesscase:

- Inleiding
- Samenvatting
- Doelstellingen
- Maatschappelijke meerwaarde
- Organisatievorm/juridische structuur
- (Visie op) Het vastgoed
- (Visie op) Bewoners/bewoning - toewijzing
- Beheer en onderhoud van woningen en woonomgeving
- Exploitatieopzet
- Financiering (indien nodig)
- Planning
- Risico's en risico-beheersingsmaatregelen

## 6. Eigen plan presenteren aan medebewoners

Vraag medebewoners om mandaat om met de woningcorporatie op basis van het eigen plan te onderhandelen. Als nodig pas het plan aan naar aanleiding van reacties van de medebewoners.

### **7. Eigen plan presenteren aan de woningcorporatie**

Ga op basis van het eigen plan in gesprek of onderhandel met de woningcorporatie.

### **8. Formaliseren**

Bij overeenstemming over het overdragen van het beheer aan de beheercoöperatie is het nodig om alles te formaliseren:

- rechtspersoon oprichten;
- organisatie inrichten;
- beheerovereenkomst met de woningcorporatie afsluiten;
- indien de beheercoöperatie ook het verhuren van woningen aan de leden overneemt is het ook nodig om nieuwe huurcontracten af te sluiten met de individuele huurders/leden.

### **9. Feest**

Vier de oprichting van de beheercoöperatie samen met de bewoners en de woningcorporatie.

## Bijlage 2 Lijst van geïnterviewden

### **De Waterspin**

Ruud van Hoorn, Stichting De Waterspin  
Bertus Gerssen, voorzitter Vereniging De Waterspin  
Clemens Rooijackers, bewoner

### **Sandwijck**

Wigle Braaksma, bewoner

### **De Halve Wereld**

Jos Verbrugge, voorzitter Bewonersvereniging De Halve Wereld  
Frans Suykerbuyk, bewoner

### **De Papenhulst**

Warren van Hoof, voorzitter van de vereniging  
Anja Leeuwenhaag, bewoner  
Gertjan van Beijnum, bewoner

### **Iewan**

Mare Nynke Zijlstra, bewoner

46

### **De Key**

Alexander van Trigt, Ontwikkelmanager  
Tim Jansen, Gebiedsbeheerder

### **Vestia**

Maurice Gennissen, Projectmedewerker leefbaarheid

### **Woningbouwvereniging Gelderland, WBVG**

Bernard Smits, bestuurder

### **Brabantwonen**

Orjan Game, ontwikkelaar