

# Evaluation van de complexe

Dit is een publicatie van de SEV.

U kunt SEV-publicaties downloaden op [www.sev.nl](http://www.sev.nl).

SEV

Postbus 1878

3000 BW Rotterdam

Telefoon 010 - 282 50 50

[sev@sev.nl](mailto:sev@sev.nl)

De SEV ontwikkelt innovatieve oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken op het gebied van wonen. Wij zijn onafhankelijk, maar kunnen niet zonder initiatiefrijke netwerkpartners. Samen met hen beproeven we ideeën voor innovaties in de praktijk.

## VOORWOORD

In Nederland ontstaan door de verkoop van huurwoningen steeds meer gemengde complexen, complexen waar huurders en kopers door elkaar wonen. En dat aantal zal in de toekomst alleen maar toenemen. De achterliggende jaren werd duidelijk dat deze nieuwe situatie het beheer voor problemen stelt. Eigenaren en huurders hebben aparte rechten en belangen. Dit leidt tot conflicten, bijvoorbeeld over het plaatsen van schotels of over de toegestane tijden om te boren als je aan het klussen bent. Nieuwe beheervormen zijn nodig, maar welke? In dit rapport zijn vijf beheervarianten verkend en uitgeprobeerd. Vijf corporaties waren daarbij betrokken: Stadgenoot (was Het Oosten) uit Amsterdam, Woonbron Delft uit Delft, Woonstad Rotterdam (was De Nieuwe Unie) uit Rotterdam, Woonbron Dordrecht (was Woondrecht) uit Dordrecht en Vestia Feijenoord uit Rotterdam.

Al die beheervarianten passeren hier de revue en de uiteindelijke conclusie is dat varianten de voorkeur verdienen waar huurders actief kunnen deelnemen aan de overlegstructuur van de VvE. Concreet betekent dat drie dingen: dat ze (1) stemrecht hebben in de VvE-vergadering, daar (2) gemandateerd kunnen opereren, en (3) deel kunnen nemen aan adviserende commissies van de VvE. Dit is de formele kant van de zaak, die moet goed geregeld zijn.

In gemengde complexen staan twee rechtssystemen naast elkaar: het appartementsrecht en het huurrecht. De vraag die opkomt is of deze systemen wel geschikt zijn voor het nieuwe fenomeen van het gemengde complex. De conclusie van dit rapport is dat het appartementsrecht in principe toereikend is en geen aanvulling behoeft. Veel problemen kunnen voorkomen worden op het moment dat een complex gesplitst wordt en de splitsingsakte wordt opgesteld. Dat is het moment om zaken precies en goed te regelen; laat je dit na, dan blijf je met problemen zitten die je had kunnen voorkomen.

Maar er is meer nodig om het gemengd beheer tot een succes te maken. Ten eerste goed gestructureerde communicatie tussen corporatie, particuliere eigenaren en huurders. Die communicatie moet bij splitsing van een complex of bij nieuwbouw op tijd georganiseerd zijn zodat voor de betrokkenen helder is wat nu precies de rol is van individuele huurders en kopers, georganiseerde huurders, corporatie, bestuurder en VvE. Ten tweede is het belangrijk dat huurders en kopers van complexen een vast aanspreekpunt bij hun corporatie hebben die op de hoogte is van alle ins en outs van het bewuste gemengde complex; nu is het vaak zo dat huurders en kopers hun informatie op verschillende plekken bij wisselende personen moeten halen.

En het blijft belangrijk dat corporaties een klimaat creëren waarin alle bewoners geprikkeld en uitgedaagd worden om in gemengde beheervormen te participeren. De verschillende experimenten waar dit rapport verslag van doet, maken duidelijk dat maar weinig huurders bij participatievormen betrokken zijn. Vaak gaat het om enkelingen, bijna altijd de bekende personen die weer actief worden in de nieuwe, gemengde situatie. De verklaring voor de geringe belangstelling is dezelfde als die eveneens 'bij wet voorgeschreven' bewonersparticipatie in homogene huurcomplexen. Ook daar functioneren bewonerscommissies moeizaam. De brede huurdersbeweging uit de jaren zeventig bestaat niet meer. Ook de homogene complexen vragen om nieuwe participatievormen.

De geringe belangstelling van bewoners om te participeren in het overleg heeft er ook mee te maken dat in de complexen die bij dit experiment betrokken waren, geen controversiële kwesties spelen. Als er zaken spelen die bewoners persoonlijk raken, zal onvermijdelijk de participatie toenemen, en dan is het belangrijk dat er een goed geïmplementeerde beheerstructuur is, die huurders en kopers de mogelijkheid geeft op te komen voor hun belangen. Vandaar de boodschap van dit rapport: regel de formele kant goed.

Is het laatste woord gezegd over gemengde complexen? Nee. In het programma Bewoners en Invloed dat de SEV op dit moment met de Woonbond uitvoert, gaat een van de experimentlijnen opnieuw over gemengde complexen. Juist ook omdat er signalen blijven komen dat het beheer van gemengde complexen problemen oplevert en huurders vaak het gevoel hebben tweederangs te zijn ('ik hoor al die kopers hun badkamer opknappen, ik zit in de herrie en de corporatie verslonst het onderhoud'). In deze nieuwe serie experimenten zullen nadrukkelijk de inzichten van dit rapport worden meegenomen. In deze nieuwe serie experimenten zal ook bekeken worden of het traditionele vertegenwoordigersmodel niet gemoderniseerd kan worden door bewoners (eigenaren, huurders) meer individueel te betrekken bij beheervraagstukken. Deze trend om de bewonersparticipatie te individualiseren, wordt ook in deze studie aangestipt. Individuele betrokkenheid en de mogelijkheid om persoonlijk invloed te kunnen uitoefenen op de eigen woon- en leefomgeving met bijvoorbeeld stemrecht in de VvE past meer bij de huidige tijdgeest. Kopers hebben wel de mogelijkheid om zelf aan te geven wat hun wensen zijn of de keuze deze mogelijkheid voorbij kunnen laten gaan. Het is eigenlijk merkwaardig dat huurders deze mogelijkheid niet hebben en zich door commissies moeten laten vertegenwoordigen.

Tot slot wordt in dit rapport met verwijzing naar een aantal studies betoogd dat gemengde complexen een positief effect hebben op de leefbaarheid van de wijk en ook leiden tot een grotere betrokkenheid van de nieuwe particuliere eigenaren bij de leefomgeving. Dit beeld is te mooi. De SEV bereiken steeds meer berichten dat door corporaties verkochte sociale huurwoningen problemen geven. De woningen worden door de nieuwe eigenaren een beetje verbouwd en vervolgens per etage, kamer of matras verhuurd. Met alle negatieve gevolgen van dien voor de leefbaarheid. Huurders en bonafide woningeigenaren zien in hun gemengd complex de woonkwaliteit achteruit gaan. Ook aan deze ontwikkeling zal de SEV in experimenten aandacht besteden. Welke instrumenten kun je bijvoorbeeld VvE's in handen geven om deze excessen in de toekomst te voorkomen en er in de huidige situatie snel en effectief tegen op te treden?

Radboud Engbersen  
Programmaregisseur SEV

## INHOUDSOPGAVE

Voorwoord .....	3
1. Inleiding .....	7
2. Gemengd beheer .....	9
3. Pilots .....	13
3.1 Pilot 1: Poort van Parkwijk .....	15
3.2 Pilot 2: De koopvaardijhof .....	16
3.3 Pilot 3: Barcelonaplein en Meander II .....	17
3.4 Pilot 4: De Leeuwenhof .....	18
3.5 Pilot 5: Casa Marnix .....	19
4. Resultaten gemengd beheer.....	21
5. Succes- en faalfactoren .....	25
6. Conclusies en aanbevelingen .....	27
Bijlage: Geïnterviewden .....	31
Bijlage: Gegevens complexen .....	33
Colofon .....	35



## 1. INLEIDING

In september 2006 is gestart met het experiment 'Gemengd, complex?' een samenwerking tussen de SEV en Urbannerdam (voorheen Steunpunt Wonen), waarin werd onderzocht wat de gevolgen voor huurder, corporatie en particulier eigenaars zijn wanneer een wooncomplex zowel uit huur- als uit koopwoningen komt te bestaan.

Gedurende het onderzoek was Urbannerdam betrokken bij de ontwikkeling en implementatie van de pilots, als procesbegeleider en adviseur. Vooraf zijn per pilot de wensen en uitgangspunten geformuleerd hoe de corporatie, de huurderscommissie en de VvE het gemengd beheer willen vormgeven. Een gemengd complex vraagt immers om een andere beheerstrategie dan een huurcomplex. De situatie verandert voor de huurders: de VvE is het besluitorgaan en de rol van de corporatie verandert.

Aanleiding voor dit experiment was de problematiek die de nieuwe, gemengde woonvorm voor de drie partijen met zich meebracht, waaronder de onduidelijkheid over ieders verantwoordelijkheden, een groeiende kloof tussen kopers en huurders binnen een complex en de ontevredenheid over het functioneren van de corporatie als VvE-lid en verhuurder tegelijk, wat onvrede bij de partijen veroorzaakte.

De SEV en Urbannerdam organiseerden daarom eind 2005 een expertmeeting met medewerkers van woningcorporaties en beheerkantoren. Deelnemers konden vanuit verschillende invalshoeken ervaringen uitwisselen en brainstormen over het praktisch beheer van gemengde complexen en het vormgeven van bewonersparticipatie.

Tijdens het onderzoek en de expertmeeting zijn verschillende oplossingsrichtingen ontwikkeld die de relatie tussen de drie partijen en het functioneren van het (beheer van het) complex zouden kunnen verbeteren. Een aantal corporaties heeft in de pilots een van deze oplossingsrichtingen getoetst in de praktijk. De pilots zijn twee jaar gevolgd en geëvalueerd. Dit rapport sluit af met conclusies en aanbevelingen.

Omdat elke corporatie verschillende benamingen hanteert, is een eenduidige benaming gekozen voor huurderscommissie, wanneer een flatcommissie, bewonerscommissie of huurdersvereniging wordt bedoeld en bewonerscommissie wanneer over gemengde commissies wordt gesproken.



## 2. GEMENGD BEHEER

Sinds 2000 is er sprake van een steeds groeiend aandeel van gemengde complexen op de woningmarkt. Dit wordt veroorzaakt door de verkoop van huurwoningen in bestaande complexen of het realiseren van koopwoningen in nieuwe complexen, wat voorkomt uit de doelstelling van veel corporaties het eigen woningbezit te bevorderen (ook onder minder kapitaalkrachten). Ook de sturende aanpak van het ministerie van VROM/WWI stimuleert de corporaties tot verkoop van een deel van haar huurwoningen omdat het buurt- en wijkniveau meer centraal komt te staan. Gemengde complexen worden ingezet om wijken diverser te maken, een wooncarrière in de wijk te faciliteren of kopers en huurders in één complex te mengen in de verwachting dat de participatie van kopers bij hun leefomgeving hoog is waardoor de leefbaarheid in de wijk kan verbeteren. Daarnaast is het de bedoeling onder meer de zeggenschap en verantwoordelijkheid van bewoners te vergroten, verdergaande marginalisering van de sociale huursector te beperken en onevenwichtige opbouw van de woningvoorraad in de wijk te verbeteren<sup>1</sup>.

De eerste verkoop van huurwoningen vond plaats in MGE-constructies waar de corporatie de woningen terugkocht met een lichte prijsstijging. Het beheer en onderhoud bleven in deze complexen meestal geheel bij de corporatie. Door de verkoop van woningen werden corporaties onderdeel van een Vereniging van Eigenaren voor het nieuw ontstane gemengde complex.

Corporaties waren niet gewend de rol van eigenaar te delen met particulieren en er ontstond onduidelijkheid onder de partijen over de taakverdeling en verantwoordelijkheden.

### Problematiek

Urbannerdam onderzocht in 2005 de situatie in een aantal gemengde complexen en constateerde steeds terugkerende problemen die het goed beheer van het complex door de VvE belemmerden.

- Gebrek aan kennis over VvE bij particulier eigenaren en huurders.
- Beperkte communicatie tussen particulier eigenaar, huurder en corporatie.
- Onduidelijkheid over de rol van verschillende partijen.
- Gebrek aan contact tussen bewoners(groepen) van een complex onderling.
- Verschillende beleving en prioriteitstelling 'leefbaarheid' onder bewoners van een complex.
- Verschillende belangen en prioriteitstelling onderhoud en investeringen onder bewoners van een complex.
- Onduidelijkheden dubbelrol corporatie, eigenaar en verhuurder.
- Onbereikbaarheid beheerkantoor VvE.
- Verschillende aanpak beheer door corporaties onderling en per vestiging.
- Belemmeringen uitvoering appartement- versus huurrecht.

---

<sup>1</sup> Van Noordenne, Bakker en Bal, Tijdschrift voor Volkshuisvesting, NIROV, februari 2010.

### **Kleine incidenten**

De eerste indruk uit de gesprekken is dat het beheer in gemengde complexen gaat met 'vallen en opstaan'. In een klein maar illustratief voorbeeld hing een huismeester bij één van de corporaties een (exclusief door de verhuurder betaald) bordje 'verboden te roken' in de lift. De VvE eiste vervolgens van de corporatie een nieuwe liftwand, omdat deze 'moedwillig was beschadigd' met een schroefje.

Of het voorbeeld van de huurder waar de waterleiding knapte, waarna de beheerder van de ondergelegen winkel (lid van dezelfde VvE) de reparatie liet uitvoeren door een ander bedrijf dan afgesproken. Vervolgens ging de verhuurder proberen alles weer volgens de regels betaald te krijgen. Achteraf stelde iedereen vast dat de beheerder van de VvE zo ongeveer de enige was die niet op enig moment was ingeschakeld.

### **Juridische knelpunten**

Een corporatie in een complex met alleen huurders kan de regels duidelijk vastleggen, maar in gemengde complexen kunnen zaken botsen als de corporatie de pet van de VvE op zet. Een voorbeeld hiervan is de termijn waarbinnen servicekosten aan de huurders moeten zijn verrekend. Volgens de Huurprijzenwet moet een verhuurder de servicekosten van het afgelopen jaar voor 1 juli met de huurders afgerekend hebben. Daar kan een probleem ontstaan als de VvE een andere agenda heeft en pas later de servicekosten verrekent. De verhuurder is dan afhankelijk van de VvE voor het kunnen nakomen van een verplichting uit het huurrecht. De VvE moet dan procedures zodanig vorm geven dat de verhuurder aan haar wettelijke plicht ten opzichte van haar huurders kan voldoen.

Een ander voorbeeld is dat de VvE het recht heeft om het eigen huishoudelijk reglement aan te passen, zonder dat bij de huurders afgedwongen kan worden dat zij zich aan dit gewijzigde huishoudelijk reglement houden. De oplossing daarvoor zit in een aanpassing van de huurcontracten, wat dan wel weer een inbreuk is op de positie van de huurder die niet vooraf weet waar hij voor tekent.

Ook kan het gebeuren dat een VvE besluit tot verbetering van de woningen, waar huurders niet mee akkoord (willen) gaan en de huurverhoging niet willen betalen.

Ten slotte deze: de VvE besluit in het vervolg plavuizen vloeren toe te staan, terwijl de huurder is verzekerd dat diens bovenburen geen plavuizen vloeren mogen leggen. De VvE kan de regel van de verhuurder 'overrulen'. Omgekeerd kunnen bijvoorbeeld corporatie en een huurder samen de aanleg van een dakkapel wenselijk vinden, terwijl de VvE dit een aantasting van het gebouw vindt.

De belemmeringen in het uitvoeren van het appartementsrecht versus het uitvoeren van huurrecht ontstaan vooral door onduidelijkheid over het al dan niet bestaan van knelpunten op dit vlak<sup>2</sup>. We zijn meerdere gevallen tegengekomen waarin óf huurwetgeving en appartementswetgeving wringen óf waar zonder goede communicatie de indruk ontstaat dat zaken niet kloppen.

Een aardig voorbeeld dat aantoont hoe gemakkelijk er onrust in een complex kan ontstaan, is dat waarin huurders signaleren dat er nieuwe mensen in het complex zijn komen wonen, terwijl men zeker wist dat die

---

<sup>2</sup> Appartementsrecht en woningcorporaties: welke knelpunten zijn er in de praktijk? Mevr. mr. M.C.E. van der Vleuten, 2009.

woning niet opnieuw verhuurd was. Was er sprake van illegale onderhuur? Het signaal werd aan de corporatie doorgegeven en er gebeurde niets. De oplettende bewoners namen nogmaals contact op met de corporatie. Toen kregen ze te horen dat het een woning betrof van een eigenaar-bewoner die zijn woning had onderverhuurd. En dat was wel toegestaan.

Zo kunnen besluiten over het onderhoud aan een gebouw of reparatieverzoeken van huurders niet genomen worden zonder instemming van de Vereniging van Eigenaren. Andersom moet minimaal 70% van de huurders akkoord zijn met het verbetervoorstel alvorens de VvE kan overgaan tot uitvoering. Regelingen omtrent gebruik, beheer en onderhoud zijn volgens het appartementsrecht automatisch van toepassing op alle appartementen; maar volgens het huurrecht niet. Dit kan ondervangen worden door huurders een verklaring te laten ondertekenen bij het aangaan van de huurovereenkomst waarin het splitsingsreglement en huishoudelijk reglement wordt bekrachtigd. Voor bestaande verhuurde complexen zullen huurders apart moeten instemmen met nieuwe reglementen.

### **Het appartementsrecht en het huurrecht**

In gemengde complexen staan twee rechtssystemen naast elkaar: het appartementsrecht en het huurrecht. Met het splitsen van het gebouw ontstaat een Vereniging van Eigenaars. De VvE is verantwoordelijk voor de instandhouding van het gebouw. Alle besluiten over het gebouw, onderhoud en financiën worden genomen in de vergadering van eigenaars.

Bij het in gebruik geven van het appartementsrecht aan een gebruiker, blijft de eigenaar aansprakelijk voor de verplichtingen die uit het reglement voortvloeien en voor de gedragingen van de gebruiker.

Voorschriften omtrent het gebruik, beheer en onderhoud zijn ook van toepassing op degene die het appartement huurt.

Het huurrecht regelt rechten en plichten van huurder en verhuurder. Huurders gaan een overeenkomst aan met de verhuurder en niet met de VvE. De verhuurder moet de huurder met het aangaan van de huurovereenkomst een verklaring laten ondertekenen dat hij de bepalingen van het splitsingsreglement en eventueel huishoudelijk reglement zal naleven.

Wanneer sprake is van splitsing van bestaande verhuurde complexen of bij wijzigingen na het sluiten van de huurovereenkomst, zal de verhuurder de huurder apart moeten verzoeken of hij bereid is de reglementen na te leven. Is de huurder daartoe niet bereid, dan kan de kantonrechter uitspraak doen of de regels van toepassing worden verklaard.

Het huidige appartementsrecht blijkt juridisch echter wel toereikend om woningcorporaties in de praktijk hun rol als verhuurder te laten vervullen in een complex. De knelpunten zijn niet van dien aard dat de wet aanvullend gewijzigd dient te worden. De geconstateerde knelpunten kunnen met nauwgezette aanvullende informatie in de splitsingsakte verholpen worden.

In art. 3:60 van het Burgerlijk Wetboek is vastgelegd dat een corporatie haar huurders een volmacht kan geven zodat zij stemrecht hebben in de VvE-vergadering. Een eigenaar kan het stemrecht namelijk niet volledig ontnomen worden of haar stemrecht weggeven. Deze zeggenschap of mandaat kan ook niet in een huishoudelijk reglement worden vastgelegd, omdat ook dan het stemrecht van de eigenaar wordt beperkt. De corporatie kan de huurders daarmee dus wél gelimiteerd zeggenschap geven (in de vorm van een

volmacht) binnen de VvE over leefbaarheid, veiligheid, verlichting, schoonmaken en gebruik en beheer van gemeenschappelijke ruimten. Ook kan in de splitsingsakte opgenomen worden dat huurders zitting mogen nemen in een adviserende commissie aan de VvE, waarmee hun zeggenschap ook vergroot kan worden.

### **Splitsingsakte**

In de splitsingsakte en splitsingsreglement staan de regels vastgelegd waaraan de leden zich dienen te houden. De VvE kan in een apart huishoudelijk reglement aanvullende regels omtrent het gebruik van (gemeenschappelijke) ruimtes vastleggen.

Bij het splitsen van het complex, kan vooraf rekening worden gehouden met de specifieke situatie van een gemengd complex. De huidige tegenstrijdigheden tussen huurrecht en appartementsrecht kunnen in de splitsingsakte ondervangen worden door een aanpassing van het reglement. Bijvoorbeeld door op te nemen dat bepalingen afwijkend van de huurovereenkomst niet automatisch van toepassing zijn op huurder. Indien de huurder niet akkoord gaat met een verzoek van de verhuurder afwijkende regels na te leven, beslist de kantonrechter.

In de akte kunnen ook afwijkende bepalingen worden opgenomen omtrent besluitvorming over renovatie en groot onderhoud, servicekosten etc. waar de huurder direct invloed op heeft.

### **Positief effect**

Tegenover de geconstateerde problemen, staat dat het effect van gemengde complexen op de oud-huurders en nu nieuwe particulier eigenaren, zowel als het effect op de wijk wel heel positief is<sup>3</sup>:

- Verkoop van huurwoningen leidt tot een grotere betrokkenheid van kopers met de wijk.
- Zelfwerkzaamheid van eigenaar-bewoners zorgt voor waardevermeerdering van de woningen hetgeen een positief effect heeft op de omliggende woningen.
- Verkoop leidt tot een grotere woningdifferentiatie.
- Huishoudens met middeninkomens blijven eerder in de buurt wonen of worden door het aanbod van koopwoningen aangetrokken.

Daarnaast blijkt uit ander onderzoek<sup>4</sup> dat eigenwoningbezit het gevoel van zeggenschap versterkt, juist op punten waar mensen met een gering inkomen en lage opleiding waarde aan hechten, omdat zij minder het gevoel hebben controle over het eigen leven te hebben en een eigen woning sterker als veilige haven ervaren.

De genoemde positieve effecten zijn voor corporaties reden genoeg gemengd bezit te willen nastreven en een oplossing te zoeken voor de problemen die gemengd beheer nu nog met zich mee kunnen brengen.

Gemengde complexen vragen echter wel een andere beheerstructuur dan enkel huurcomplexen. Veel problemen zijn te ondervangen mits er een goed gemengd beheermodel is.

Om te onderzoeken welke effecten verschillende gemengde beheermodellen in de praktijk hebben zijn vijf pilots ontwikkeld en in de praktijk gebracht.

---

<sup>3</sup> RIGO (2008) Van huur- naar koopwoning. Effecten van verkoop van huurwoningen i.o.v. het ministerie van VROM/WWI onder 20.000 eigenaar-bewoners van voormalige huurwoningen, uit Tijdschrift voor de Volkshuisvesting, NIROV, februari 2010.

<sup>4</sup> Elsinga e.a., 2008 uit Tijdschrift voor de Volkshuisvesting, NIROV, februari 2010.

### 3. PILOTS

Urbannerdam en de SEV hebben vijf varianten op de invulling van gemengd beheer ontwikkeld naar aanleiding van het door hen gedane onderzoek naar de toenmalige (2005) praktijk en de gehouden expertmeeting waar kennis en ervaring over dit onderwerp werd gedeeld.

Om deze varianten te toetsen, is aan vijf corporaties gevraagd een variant te implementeren in een van hun gemengde complexen. Stadgenoot (was Het Oosten) uit Amsterdam, Woonbron Delft uit Delft, Woonstad Rotterdam (was De Nieuwe Unie) uit Rotterdam, Woonbron Dordrecht (was Woondrecht) uit Dordrecht en Vestia Feijenoord uit Rotterdam deden aan dit experiment mee en hebben varianten toegepast waarvan de resultaten gedurende drie jaar gemonitord en ten slotte geëvalueerd zijn. Variant 1 is (in eerste instantie) niet toegepast (hoewel Vestia hier in een later stadium wel op teruggevallen is), de overige varianten wel, zij het soms aangepast aan de eigen situatie.

#### **Variant 1: Particulier eigenaren en huurders apart**

De eigenaren zijn georganiseerd in het VvE-overleg, de huurders hebben een overleg met de corporatie. De corporatie brengt de standpunten van de huurders in het VvE-overleg en treedt hiermee op als 'belangenbehartiger' van de huurders (nu vaak de praktijk).

Het experiment richt zich op het anders stroomlijnen van de communicatie tussen huurder, corporatie en particulier eigenaar. De huurders krijgen inzicht in de stukken en besluitpunten van de VvE en ook in de kosten die daarmee gemoeid zijn. Er vindt overleg plaats met de huurders over deze stukken en de consequenties die ze hebben. Op basis van dit huurdersoverleg kan de corporatie haar standpunten bepalen. De huurders krijgen de uitkomsten van de vergadering teruggekoppeld en het verslag van de VvE-vergadering toegestuurd.

Andersom krijgen de particulier eigenaren de stukken en verslagen van het huurdersoverleg toegestuurd. Op die manier weten beide groepen van elkaar wat er besproken is in de afzonderlijke overleggen.

#### **Variant 2: Particulier eigenaren en huurders gezamenlijk overleg in bewonerscommissie**

Particuliere eigenaren en huurders worden georganiseerd in een gezamenlijk overleg los van de VvE of het huurdersoverleg. In dit gezamenlijke overleg wisselen zij hun standpunten uit en kunnen er gemeenschappelijke activiteiten worden georganiseerd. Wanneer er een leefbaarheidbudget aan de bewonerscommissie wordt gekoppeld, kunnen zij hier gezamenlijk invulling aan geven. De commissie kan daarbij als adviesorgaan optreden naar de VvE en het huurdersoverleg.

Een commissie heeft geen statuten en werkt meer op vrijwillige basis. Het is daarmee vrijblijvender dan bijvoorbeeld een gemengde VvE-commissie. Een commissie heeft in de huidige praktijk een overeenkomst met de corporatie waarin hun prestaties worden afgesproken. In een gemengd complex zal een commissie een overeenkomst met de VvE moeten sluiten waarin de thema's en adviserende rol worden vastgelegd.

#### **Variant 3: Particulier eigenaren en huurders georganiseerd in een vereniging van gebruikers**

Los van de VvE en huurdersoverleg met de corporatie wordt een bewonersvereniging of vereniging van gebruikers opgericht. Het doel en de invloed van de vereniging moet statutair vastgelegd worden. Voordeel van een vereniging is dat er een gekozen bestuur is en bewoners lid kunnen worden en zo een stem kunnen

uitbrengen op ledenvergaderingen. De positie van een vereniging is sterk omdat het een democratische vorm heeft. Besluiten voor de VvE kunnen vooraf in de ledenvergadering besproken worden. Maar ook zaken als leefbaarheid, activiteiten of ad hoc-onderwerpen kunnen bij uitstek in de vergadering van gebruikers besproken worden. Ook hier kan met een leefbaarheidbudget gewerkt worden. Voor nieuwkomers kan een automatisch lidmaatschap worden opgenomen in de huur- of koopovereenkomst.

#### **Variante 4: Huurders met gelimiteerd mandaat in de VvE/gemengde commissies**

Huurders kunnen over een aantal vooraf te bepalen zaken een mandaat krijgen in de VvE-vergadering. Zij kunnen daarmee hun stem uitbrengen in de VvE-vergadering. Geschikte onderwerpen zijn:

- Beheer gemeenschappelijke (buiten)ruimte.
- Huishoudelijk reglement en woonafspraken.
- Servicekosten (schoonmaak, woon-zorg-arrangementen).
- Klachtenafhandeling (overlast).
- Gezamenlijke activiteiten.

In de VvE-vergadering worden commissies gekozen waar huurders en kopers zich verkiesbaar voor kunnen stellen.

Een aantal van deze onderwerpen komt niet standaard in een VvE-vergadering aan bod. Met het beheerkantoor zal afgesproken worden dat deze zaken, die meer betrekking hebben op de leefbaarheid van de complexen, ook binnen de VvE-vergadering en met huurders op de vergadering worden besproken. Het agenderen van deze onderwerpen biedt de mogelijkheid om meer betrokkenheid en gemeenschappelijkheid tussen de bewoners te creëren. Wanneer de huurders hierbij ook van de overige vergaderstukken worden voorzien en inzicht gegeven wordt in onderhoudskosten en planning dan zal deze betrokkenheid worden vergroot, maar het verstrekken van deze stukken is niet strikt noodzakelijk.

De corporatie zal per vergadering en agendapunt aan moeten geven waarover zij mandaat geeft aan de huurders.

#### **Variante 5: Huurders krijgen volledig mandaat in de VvE**

De corporatie kiest ervoor haar aandeel van de besluitvorming binnen de VvE-vergadering geheel bij de huurders te leggen. Zij geeft haar mandaat over alle beslispunten aan de huurders. Wanneer huurders hier geen gebruik van maken, kan de corporatie ervoor kiezen voor het afwezige deel wel haar stemrecht te gebruiken. Op deze manier krijgen huurders een grote betrokkenheid bij het complex. De angst leeft vaak dat huurders anders zullen stemmen dan de corporatie of particulier eigenaren omdat het niet om hun 'eigen' geld gaat. De pilot zal dit uitwijzen maar de tussentijdse ervaring leert dat huurders en eigenaren daarin niet heel ver uit elkaar liggen.

De pilots richten zich voornamelijk op de participatiestructuur. Andere thema's of aspecten kunnen in het gemengd beheermodel worden ingebouwd. Hierbij gaat het om meer algemene oplossingen voor geconstateerde knelpunten. Deze kunnen per organisatie verschillen en kunnen ook los van de pilot geïmplementeerd worden. Het gaat hierbij om de volgende onderwerpen:

- Bredere communicatie naar huurders.
- Meer begeleiding en informatie in kooptraject.

- 'Aftersales' na verkoop (aanvullende informatie en begeleiding voor nieuwe eigenaren).
- Het splitsingsreglement en/of de huurovereenkomst aanpassen.
- Afstemming tussen beheerkantoor, corporatie servicebedrijven en bewoners.
- Aparte contactpersoon van de corporatie voor VvE en huurders.
- Beheerkantoor meer leefbaarheid in pakket geven.

### **3.1 Pilot 1: Poort van Parkwijk**

#### **Vestia Rotterdam Feijenoord**

Variante 1 en 2

#### **Uitgangspunten**

In beginsel zijn de uitgangspunten van variant 2 gehanteerd. Huurders en kopers treden met elkaar in overleg zonder dat huurders een formele positie krijgen binnen de VvE en het stroomlijnen van informatie (huurders en kopers zelfde informatie). Toen dit onvoldoende van de grond kwam, is verder gegaan met variant 1. Het betreft een nieuw complex, gemengd opgeleverd, zonder bestaande participatiestructuur.

#### **Uitwerking**

Er moet een bewonersgroep worden opgericht waarin huurders en kopers participeren. De bewonersgroep heeft adviserende functie naar de VvE en huurderscommissie. De Huurdersvereniging is bij aanvang ook nog niet opgericht.

In het bewonersoverleg worden zaken als huishoudelijk reglement, leefbaarheid, beheer en onderhoud besproken. Op de VvE-vergadering vindt de uiteindelijke besluitvorming plaats. In het huurdersoverleg tussen Vestia en de huurderscommissie worden huurderszaken besproken.

#### **Implementatie**

Tijdens een eerste verkenning onder de bewoners wordt positief gereageerd op het idee. Op de startbijeenkomst kwamen echter maar drie bewoners. Vestia heeft daarna geen extra inspanning verricht om een bewonersgroep op te richten en is overgegaan op variant 1.

Uiteindelijk is op 1 van de 6 gemengde complexen een huurderscommissie opgericht. Deze huurderscommissie heeft contact met de VvE en ontvangt de vergaderstukken. De contactpersoon heeft vooroverleg met de huurderscommissie en kan punten aandragen voor de VvE-vergadering.

In de andere complexen is geen huurderscommissie omdat er geen animo is. De VvE-stukken worden niet actief gecommuniceerd.

#### **Conclusie**

Op de eerste vergadering bleek minder animo dan verwacht. Er was nog geen actieve participatiestructuur. Het implementeren van een model leidt niet vanzelf tot grote aantallen actieve bewoners. Het organiseren van bewonersparticipatie is een intensief traject met een lange aanlooptijd voordat de structuur is ingebed, zeker in een nieuwe situatie. Bewoners moeten verleid worden in te stappen.

Vestia is positief over het complex waar wel een huurderscommissie aanwezig is. Gemengde complexen hebben een positief effect op het onderhoud.

## 3.2 Pilot 2: De koopvaardijhof

### Woonstad Rotterdam, Rotterdam

Variant 3

#### Uitgangspunten

Het model gaat uit van de basis van VvE-structuur. De besluitvorming vindt plaats in de VvE, door de eigenaren. In de VvE-commissies (leefbaarheid en technisch) kunnen wel huurders participeren. Alle bewoners zijn georganiseerd in een bewonersvereniging. Het complex kende al een actieve huurderscommissie. Na oprichting van de VvE organiseerde deze gemengde bewonersavonden. De commissie heeft het initiatief genomen gemengd beheer vorm te geven.

#### Uitwerking

De gemengde commissies (activiteitencommissie, commissie buitenruimte) hebben een formele adviesrol naar de VvE. De huurders die zitting hebben in de commissies zijn uitgenodigd voor de VvE-vergadering. Om de huurdersleden van de commissie ook spreekrecht te geven op de VvE-vergadering krijgen zij van de corporatie een mandaat.

Ruim voor de VvE-vergadering wordt een bewonersvergadering georganiseerd. Op deze vergadering worden dezelfde punten besproken en ter stemming gebracht als op de VvE-vergadering. Op de bewonersvergadering wordt de mening van de bewoners gepeild.

#### Implementatie

Bij start van de verkoop is onvoldoende aandacht geweest voor effecten van de nieuwe situatie. Er was een actieve huurderscommissie. Door het ontstaan van een VvE werd hun rol geminimaliseerd. De verkoop vond plaats aan het einde van een grote renovatie. Door de verkoop ontstond veel onduidelijkheid over de rol van de huurderscommissie, de VvE was nieuw en de corporatie moest haar interne processen nog stroomlijnen (zoals klachten en reparatieverzoeken).

Het model is daarna, in onderling overleg tussen Woonstad en bestaande bewonerscommissie tot stand gekomen. Implementatie verliep daarom zonder veel moeite. In het eerste jaar is vooral aandacht gegeven aan het model. Daardoor is invulling van de rol van de corporatie en een aantal beheerzaken blijven liggen.

De uitvoering is wel omslachtig. Er worden veel vergaderingen gehouden. De participatiegraad onder huurders is echter niet toegenomen door het gemengd beheer. Oorzaken zijn mogelijk onbekendheid met het model en transparantie activiteiten VvE.

Het gemengde beheer heeft niet geleid tot meer gelijkwaardigheid tussen huurders en kopers. De tweedeling lijkt zelfs toegenomen. Aan de andere kant hebben huurders weinig behoefte om actiever te participeren.

#### Conclusie

Communicatie bij aanvang verkoop is van groot belang. Op dat moment moeten de gevolgen voor huurders, kopers en corporaties inzichtelijk zijn en gecommuniceerd.

Bij verkoop van huurwoningen verandert er veel in de positie van bestaande huurderscommissies. Daar moet extra aandacht naar uitgaan om te voorkomen dat zij zich afgedankt voelen.

Eigenaren hechten veel belang aan een goed functionerende VvE en een goede beheerder. Participatie van huurders is vanuit dat oogpunt minder belangrijk.

Bewoners die actief waren in de oude situatie, zijn dat nog steeds in de nieuwe situatie. Het model leidt niet tot meer participatie onder huurders. Het model leidt ook niet tot (een gevoel van) meer gelijkwaardigheid tussen huurders en kopers.

### **3.3 Pilot 3: Barcelonaplein en Meander II**

#### **Stadgenoot, Amsterdam**

Variant 4: gemengde commissies en gelimiteerd stemrecht

#### **Uitgangspunten**

De gescheiden functies van eigenaarsrol en huurderscontact bij Stadgenoot zijn samengevoegd. Hierdoor heeft slechts één medewerker alle contacten met alle bewoners in een gemengd complex. Besluitvorming vindt plaats in de VvE. Contact tussen huurderscommissie en VvE wordt gestimuleerd. Huurders kunnen zitting hebben in de VvE-commissies. Stadgenoot heeft de mogelijkheid om huurders via mandaat stemrecht te geven in de VvE-vergadering op onderwerpen die huurders persoonlijk raken.

#### **Uitwerking**

Stadgenoot stimuleert een actieve houding van eigenaren en huurders in de VvE en stelt zich, indien mogelijk, terughoudend in de VvE-vergadering op. De accountmanager is contactpersoon voor zowel de VvE-besturen als de huurderscommissies. In een maatwerkovereenkomst worden per complex/commissie afspraken gemaakt over welke onderwerpen overleg plaatsvindt. Voor alle bewoners in gemengde complexen organiseert Stadgenoot jaarlijks een cursus. Hierdoor zijn huurders (en kopers) beter op de hoogte van de juridische regels van een VvE en de mogelijkheden om als bewoners invloed te hebben op het complex.

#### **Implementatie**

In de praktijk blijken weinig gemeenschappelijke interesses tussen huurders en kopers. De VvE houdt zich meer bezig met het technisch beheer, huurders zijn meer betrokken bij leefbaarheid en sociaal beheer. Er vinden regelmatig aparte overleggen plaats. De corporatie organiseert twee maal per jaar een vergadering met de huurderscommissie. De huurderscommissie heeft contact met het VvE-bestuur en komt als toehoorder op VvE-vergaderingen. Huurders nemen (nog) geen deel aan de VvE-commissies. Huurders zijn meer betrokken bij leefbaarheidsaspecten dan bij de VvE. De invloedsmogelijkheden van huurders zijn (nog) beperkt. Er zouden meer gezamenlijke activiteiten georganiseerd kunnen worden maar dat komt nog niet van de grond. Verbeterpunt zou kunnen zijn de informatieverstrekking naar huurders te vergroten en vooroverleg te plegen over agendapunten die in de VvE-vergadering aan bod komen, zodat de huurders hier meer inbreng hebben. Er hebben zich nog geen onderwerpen voorgedaan waar huurders stemrecht op kregen. Dit is op termijn wel de bedoeling.

De secretaris van de VvE kan zich voorstellen dat de huurders graag wat meer inbreng zouden willen, wat haar betreft is de situatie nu goed. Het VvE-bestuur vergadert eens in de zes weken en heeft veel e-mailcontact, zodat zaken snel afgehandeld kunnen worden, terwijl ze wel gemeld worden in de VvE-

vergadering. Punten die behandeld worden, gaan vooral over opleverpunten en ontevredenheid over de oude beheerder (onderdeel van Stadgenoot) die nu vervangen is. De VvE vergadert in principe één keer per jaar, het afgelopen jaar is er een extra vergadering ingelast waar de bewonerscommissie ook vertegenwoordigd was.

Beide partijen ervaren de onderlinge contacten tussen huurders en eigenaren positief.

### **Conclusie**

De functiesamenvoeging wordt door alle partijen positief ervaren: kortere lijnen en één aanspreekpunt.

De relatie tussen huurders en eigenaren blijft beperkt. Huurders worden door de corporatie apart op de hoogte gehouden over het complex en het beheer daarvan. Wanneer besluiten genomen moeten worden over meer ingrijpende onderwerpen, is de kans groot dat huurders en kopers wel gezamenlijk optrekken.

Huurders hebben (nog) weinig invloed in de VvE en zijn afhankelijk van de accountmanager. Hierdoor blijven de onderlinge verschillen groot.

De maatwerkovereenkomst biedt mogelijkheden de participatie aan te passen aan de behoefte op complexniveau.

## **3.4 Pilot 4: De Leeuwenhof**

### **Woonbron, Delft**

Variant 4

#### **Uitgangspunten**

Huurders hebben gelimiteerd stemrecht in de VvE. Huurders worden uitgenodigd voor de VvE-vergadering, ontvangen de vergaderstukken en kunnen op een aantal agendapunten meebesluiten:

- Servicekosten.
- Vaststellen/wijziging huishoudelijk reglement.
- Verbeteringen waarvan zelf de kosten worden gedragen.
- Benoemen en ontslaan commissieleden.

De huurderscommissie gaat op in de VvE-commissies: technische commissie, leefbaarheidcommissie, kascommissie. Woonbron levert 'zeggenschap' in.

#### **Uitwerking**

Woonbron werkte met dit model al in IJsselmonde en is de pilot gestart in Delft. Het betreft een bestaand huurcomplex waar Woonbron haar woningen te Woon aanbiedt. Huurders kunnen alleen stemmen over zaken die hen direct aangaan. Huurders kunnen hun stem uitbrengen door naar de ledenvergadering te komen of via een machtiging. De overgebleven stemmen vloeien terug naar Woonbron. Woonbron stemt in principe blanco (dus mee met de meerderheid van de aanwezige bewoners).

Bij meerjarenonderhoudsplannen en de begroting hebben huurders geen stemrecht. Via de commissie kunnen ze wel invloed uitoefenen.

### **Implementatie**

Woonbron zorgt voor goede communicatie naar alle partijen zodat huurders, eigenaren en beheerder goed op de hoogte zijn van het model, de te nemen besluiten en consequenties. Huurders hebben op bepaalde onderwerpen stemrecht: servicekosten, leefbaarheid, commissieleden, huishoudelijk reglement, bestemming opbrengst antenne, etc. Huurders mogen bij de gehele vergadering aanwezig zijn, maar alleen bij de vooraf benoemde onderwerpen stemmen. Dat wordt als minder positief ervaren.

Op de eerste vergadering was ongeveer een kwart huurder. Het stemgedrag van huurders en kopers heeft nog niet tot noemenswaardige verschillen geleid. De ervaringen tot nu toe zijn goed. Indien misbruik wordt gemaakt van het gemandateerd stemrecht, kan Woonbron in het uiterste geval het stemrecht weer ontnemen.

### **Conclusie**

Woonbron is positief over de pilot en gaat het systeem over de hele organisatie uitrollen. Doel is om in 2011 alle 'Te Woon' (gemengde) complexen volgens dit systeem te laten functioneren. Volgens Woonbron is het betrekken van alle bewoners, eigenaren én huurders, bij de besluitvorming rondom het complex en hen zeggenschap te geven de beste en eigenlijk de enige manier om een gemengd complex te beheren. In de praktijk moet deze nieuwe 'omgangsvorm' nog wel landen, bij zowel medewerker als huurder, omdat het al decennia de praktijk is dat de corporatie besluiten neemt en dat het nu de huurders zijn die hun stem mogen laten gelden.

Het compleet maken van deze informatie en zorg dragen voor de uitvoering van de taken vraagt om goede samenwerking binnen de corporatie omdat het proces van complexbeheer nu teamoverstijgend wordt. Ook wordt de rol van de medewerkers anders; omdat huurders nu zeggenschap hebben over het beheer van het complex, kan er bijvoorbeeld ook besloten worden een beheerder weg te sturen. Woonbron moet daarom constant laten zien actief met het complex bezig te zijn en medewerkers kunnen niet 'achteroverleunen'. In de Leeuwenhof is de mate van participeren van de huurders niet noemenswaardig vergroot na het introduceren van de pilot, maar dit komt vooral doordat er geen grote problemen zijn binnen het complex. Woonbron verwacht dat wanneer er bijvoorbeeld gerenoveerd zou gaan worden, de participatie van de huurders (en particulier eigenaren) wel veel groter zou zijn en dat binnen deze beheerstructuur ook goed vormgegeven zou kunnen worden.

## **3.5 Pilot 5: Casa Marnix**

### **Woonbron, Dordrecht**

Variant 5

#### **Uitgangspunten**

Het model is gelijk aan Woonbron Delft met het verschil dat huurders volledig stemrecht krijgen in de VvE-vergadering, zonder beperkingen. Achterliggende gedachte is dat huurders en kopers geen uiteenlopende eisen en wensen zullen hebben over het beheer en onderhoud van het complex. Woonbron Dordrecht geeft aan verregaande mandatering te willen geven aan huurders in de VvE-vergadering, dus ook rondom beheer en de begroting. De praktijk moet uitwijzen of dit wenselijk en werkbaar is.

### **Uitwerking**

Het complex betreft een nieuw opgeleverd gebouw met weinig problemen. Huurders en eigenaren zijn schriftelijk geïnformeerd over de pilot. Er zijn extra overleggen georganiseerd met bewoners om het model te bespreken en toe te lichten. Woonbron Dordrecht wil in de pilot volledig mandaat geven aan de huurders. Voor Marnix, de pilot waar de verhouding huurders en particulier eigenaren ongeveer 50-50 is, wil zij dit ook implementeren. Vraagpunt blijft of de corporatie een besluit kan terugdraaien als de huurders gemandateerd stemrecht hebben gekregen. Een VvE blijft altijd verantwoordelijk voor het goed beheren van het vastgoed. Wanneer onheuse besluiten worden genomen door een eigenaar of een gemandateerde huurder, kan op basis van goede argumentatie altijd een besluit worden teruggedraaid door een kantonrechter. De vraag is of het ooit zover komt. Woondrecht is hier niet bang voor, maar de praktijk moet het uitwijzen.

### **Implementatie**

Vooraf hebben gesprekken plaatsgevonden met twee actieve huurders en de voorzitter van de VvE. In beginsel was er enige terughoudendheid van de eigenaren. Na een bewonersoverleg is de pilot geïmplementeerd voor twee jaar.

Op de eerste vergadering in maart 2007 waren vier huurders aanwezig op de VvE-vergadering. Op deze vergadering is besloten dat twee huurders deel gaan uitmaken van het VvE-bestuur. In december is een overleg met het (gemengde) bestuur geweest. Zij ervaren het gemengde beheer positief. Om meer huurders te betrekken, is in januari een bijeenkomst georganiseerd en een paar weken voor de VvE-vergadering een bewonersoverleg. De opkomst van dit overleg was redelijk. Op de VvE-vergadering waren alleen de huurders-bestuursleden aanwezig.

Het gevoel leeft dat huurdersparticipatie in de VvE niet echt van de grond komt. Huurders komen niet op de VvE-vergadering, mogelijk omdat de corporatie toch wel stemt, de onderwerpen van de VvE-vergadering ze niet interesseert en er weinig aan de hand is in de Marnix. Zowel huurders als eigenaren zijn tevreden en denken veelal hetzelfde over het complex. Leefstijlen zijn gelijk binnen het complex. In het vooroverleg hebben huurders hun zegje kunnen doen en er is geen noodzaak om op de VvE-vergadering te komen.

### **Conclusie**

Inmiddels is de pilot afgerond. Samengevat heeft het e.e.a. niet echt geleid tot een brede interesse van huurders in het wel en wee van de VvE. Er is niet echt gebruik gemaakt van het weggegeven stemrecht. Wel zitten nog steeds twee huurders in het VvE-bestuur (maar dit waren voor de pilot ook al actieve bewoners). Toch is het belang om huurders te betrekken bij de VvE wel gedragen.

Het volledige gemandateerd stemrecht leidt niet tot meer huurdersparticipatie in de VvE t.o.v. het gelimiteerde mandaat. Het volledig mandaat leidt ook niet afwijkend stemgedrag. Woonbron Dordrecht heeft besloten in alle gemengde complexen het woonbronmodel (variant 4) toe te passen.

## 4. RESULTATEN GEMENGD BEHEER

De vijf varianten kenmerken zich door een opbouwende mate van participatie. De participatieladder die loopt van informeren, raadplegen, adviseren, coproduceren naar (mee)beslissen, is hierin terug te vinden. In de uitvoering van de pilots zijn verschillende variabelen toegevoegd of is bijvoorbeeld een combinatie van twee varianten gehanteerd. Het model is in de praktijk meer toegespitst op de situatie. Per pilot kunnen we de kenmerken langs de participatieladder leggen en de resultaten benoemen.

### 1. Informeren: Stroomlijnen communicatie tussen huurders en eigenaren

Doelstelling van deze pilot is de communicatie tussen huurders en eigenaars te verbeteren en zo besluitvorming op elkaar af te stemmen. In de pilot is uiteindelijk ook de communicatie nauwelijks van de grond gekomen. Dit omdat er geen actieve huurderscommissies zijn. In deze variant verandert er weinig in de werkwijze van de corporatie. De participatiegraad van huurders in de VvE beperkt zich tot informeren. Als het complex geen huurderscommissie heeft, heeft deze variant geen noemenswaardig effect. Indien de corporatie kiest voor het handhaven van een apart huurdersoverleg, is de informatie-uitwisseling een minimale vereiste. Pilot 1 betrof een nieuw complex zonder bestaande participatiestructuur. Er is extra inspanning nodig vanuit de corporatie om mensen te informeren, te activeren en te enthousiasmeren om te participeren. Deze participatievorm vereist altijd een apart huurdersoverleg.

### 2. Raadplegen: Eigenaren en huurders gezamenlijk overleg

Het gezamenlijk overleg heeft als doel de communicatie tussen huurders en eigenaren te bevorderen, het overleg vindt plaats in een klein overlegorgaan, bijvoorbeeld bestuur VvE en bewonerscommissieleden. De besluitvorming blijft echter bij de VvE. Voor veel bewoners wordt de vergadering gezien als een 'extra' vergadering met minimale invloedsmogelijkheden. Het overleg dient wel een participatiedoel als zaken als leefbaarheid en sociaal beheer hierin aan de orde komen. Het is dan wel zaak alle bewoners te betrekken bij deze thema's. Ook zal de corporatie inzet moeten leveren om het bewonersoverleg op te zetten. Er blijft een apart huurdersoverleg naast de VvE bestaan.

### 3. Adviseren: Eigenaren en huurders verenigd

In dit model wordt vergaderd met alle bewoners van het complex. Alle bewoners kunnen hun mening geven op zaken die op de agenda staan van de Vergadering van Eigenaars. Het overleg biedt ook ruimte om andere zaken te bespreken, zoals leefbaarheid en sociaal beheer. Een nadeel hiervan is dat er een apart bewonersoverleg wordt geïntroduceerd naast de VvE-structuur en eventueel huurdersoverleg. Op de bewonersvergadering worden dezelfde onderwerpen besproken als in de VvE wat eigenaren het gevoel zal geven zaken dubbel te bespreken.

### 4. Coproduceren: Gemengde commissies

In de modellen wordt gebruik gemaakt van gemengde commissies en stemrecht aan commissieleden. In de commissies worden vergaderbesluiten voorbereid en ze hebben een adviserende rol aan de VvE. Met deze participatievorm kunnen huurders en kopers samen voorstellen doen voor het complex. Het voordeel is dat huurders ook invloed kunnen uitoefenen op onderwerpen waar ze geen stemrecht op hebben. Het nadeel is

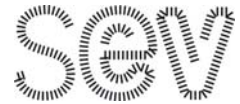
dat dit voordeel slechts aan enkele huurders is voorbehouden. Huurders (en eigenaren) moeten goed snappen hoe een VvE-commissie werkt. Het is van belang dat ze informatie kunnen opvragen bij de corporatie/beheerder.

#### 5. (Mee)beslissen: (Gelimiteerd) mandaat aan huurders in VvE

Conform de participatieladder is het geven van stemrecht aan huurders in de VvE-vergadering de hoogste vorm van participatie. Ook al maken in de praktijk niet altijd veel huurders gebruik van hun stemrecht; eigenaren en huurders ervaren het wel als prettige overlegvorm. Door het geven van stemrecht aan huurders ondervangt het model een aantal knelpunten in het huurrecht vs appartementsrecht. Bovendien hoeft er geen apart huurdersoverleg meer te bestaan en vervangt de gemengde commissie(s) de bewonerscommissie. Indien gekozen wordt voor gelimiteerd mandaat, moeten de onderwerpen waarover huurders mogen meebeslissen wel substantieel zijn. In de pilot waar volledig stemrecht is gegeven, zijn geen inhoudelijke verschillen ten opzichte van gelimiteerd stemrecht.

	<b>Kenmerk</b>	<b>Voordeel</b>	<b>Nadeel</b>	<b>Voorwaarde</b>
1	Informereren: Stroomlijnen communicatie	Kennis over en weer van besluiten Opstap tot gezamenlijk overleg	Niet vanzelf effectief Apart huurders-overleg	Aanwezigheid commissie
2	Raadplegen: Gezamenlijk overleg bestuur en bewonerscommissie	Uitwisseling ideeën en standpunten	Trapsgewijze vertegenwoordiging	Aanwezigheid commissie Inzet corporatie
3	Adviseren: Bewonersvereniging	Alle bewoners worden betrokken In gemengde commissies worden voorstellen ontwikkeld	Veel overlegorganen	Hoge organisatiegraad bewoners
4	Coproduceren: Gemengde commissies	Actieve huurders grote invloed-mogelijkheid	Beperkte participatie overige huurders	Vergt kennis over VvE
5	(Mee)beslissen: (Gelimiteerd) mandaat	Grote individuele invloedmogelijkheid op woon- en leefsituatie Minder overleg voor corporatie Ondervangt juridische knelpunten	Minder sturing corporatie	Aanpassing participatiestructuur corporatie

Het handhaven van een apart huurdersoverleg naast de VvE-structuur kost veel tijd, (meerdere overleggen). Er vindt een apart overleg plaats met de bewonerscommissie vooraf aan de VvE-vergadering. Op de VvE-vergadering is vaak een andere persoon/functie aanwezig vanuit de corporatie als vastgoedeigenaar. Functiesamenvoeging van de huurderscontactpersoon en de VvE-contactpersoon heeft als voordeel dat geen overdracht tussen deze personen meer hoeft plaats te vinden. Het vergt wel aanpassing van de rol als vastgoedeigenaar. De betreffende consulent zal ook de mening van de huurders vertegenwoordigen in de



VvE-vergadering en zal na de vergadering de uitkomst terug moeten koppelen.

In een aantal pilots zien we dat geen huurderscommissie is opgericht of dat deze is opgeheven. In het mandaatmodel is de huurderscommissie overbodig geworden omdat huurders in de gemengde commissies zitting kunnen nemen en individueel kunnen participeren. Als het model eenmaal goed functioneert, betekent dat voor de corporatie over het algemeen minder overleggen.

Het behoud van een aparte huurdersoverleg benadrukt het verschil tussen huurders en kopers. Ook in het gelimiteerde mandaatmodel wordt door het verschil in stemrecht, het verschil tussen huurders en kopers aangegeven. In een woonsituatie waarin juist gezocht wordt naar de overeenkomsten tussen huurders en kopers en gelijkwaardigheid zouden de verschillen zo veel mogelijk geëlimineerd moeten worden.



## 5. SUCCES- EN FAALFACTOREN

De evaluatie van de vijf pilots leert dat er veel verschillende factoren een rol spelen in de resultaten. Elke pilot kende een eigen startsituatie die bepalend is gebleken voor het slagen van het model.

De pilots waarbij bestaande huurwoningen zijn verkocht, hebben vaak al een lange historie. Als er een actieve bewonerscommissie was, dan blijven deze bewoners in de nieuwe situatie ook actief, ongeacht de participatievorm.

Als in een bestaande situatie geen actieve huurderscommissie aanwezig was, zal bij verkoop van woningen ook geen actieve huurdersparticipatie ontstaan.

In een nieuwbouwsituatie is nog geen participatiestructuur. Het voordeel is dat met een schone lei begonnen kan worden. Er zal echter extra inspanning verricht moeten worden om bewoners te verleiden tot participatie. Het inrichten van gemengd beheer, ongeacht het model, leidt in elk geval niet tot meer participatie. Hiervoor is een actieve werving nodig, zijn actieve bewoners nodig die het gevoel moeten hebben werkelijk invloed uit te kunnen oefenen.

Communicatie is een essentiële factor. Bij de verkoop in bestaand bezit zijn de veranderingen groot. De rol van de huurders(vertegenwoordiging) verandert, maar ook de rol van de corporatie en haar interne processen veranderen (zoals bijvoorbeeld inname reparatieverzoeken).

Alle betrokkenen moeten voldoende kennis hebben over de nieuwe juridische structuur van de VvE en over de gevolgen hiervan. In een gemengde situatie moeten alle bewoners in ieder geval toegang hebben tot dezelfde informatie. Ongeacht de participatievorm moet elke huurder inzicht kunnen krijgen in de VvE-stukken en eigenaren andersom van huurdersoverleggen.

In de meeste gevallen is bij splitsing van een complex het onderhoud door de corporatie geregeld of zelfs afgekocht in een meerjarenonderhoudsplan. Voorwaarde voor het splitsen van een bestaand verhuurd complex is dat er geen achterstallig onderhoud is of onderhoudsproblemen ontstaan. Om een goed functionerende VvE te laten ontstaan, is een meerjarenonderhoudsplan noodzakelijk zodat de VvE niet voor (financiële) verrassingen komt te staan.

Omdat het onderhoud bij aanvang al gepland is en de VvE-bijdrage daarop is afgestemd, wordt in de praktijk zelden afgeweken van de meerjarenonderhoudsbegroting. De VvE stelt weliswaar in de jaarvergadering de uitvoering definitief vast en kan eventueel kleine aanpassingen doen in de planning. Een technisch medewerker van de corporatie adviseert de VvE over de uitvoering van het onderhoud.

Een reorganisatie in de structuur van de corporatie is vaak noodzakelijk: functies moeten samengevoegd worden om de hoeveelheid interne en externe overleggen te kunnen beperken, kennis zo veel mogelijk te bundelen en bij één medewerker te houden zodat lijntjes kort gehouden kunnen worden en er voor alle partijen duidelijkheid is over wie vanuit de corporatie aanspreekpunt is voor alle aspecten die te maken hebben met het complex.

Zoals een geïnterviewde medewerker van een corporatie stelt: *“Corporaties laten kansen liggen wanneer er niet wordt nagedacht over doelen, gewenste effecten en gevolgen voor de organisatie wanneer gemengd*

*beheer wordt toegepast en dit niet helder vertaald wordt in een nieuw organisatiemodel dat uitgaat van een mede-eigenaarsrol in plaats van een verhuurdersrol. Inzet van de corporatie moet het verlenen van topdienstverlening zijn en dat vereist bij VvE-beheer hele andere zaken dan bij verhuur.”*

De houding van corporaties naar haar huurders is belangrijk. Men moet bereid zijn huurders zeggenschap te geven en dit ook als meerwaarde zien en niet blijven handelen vanuit een verhuurdersperspectief. De nieuwe rol van corporatiemedewerkers moet duidelijk zijn: er zijn meer spelers in het veld en die moeten allemaal betrokken worden bij het werk van de individuele medewerker.

Vaak wordt geen aangepaste huurovereenkomst gehanteerd. In de huurovereenkomsten maar ook al bij aanvang van de splitsing: in de splitsingsreglementen kan veel meer geregeld worden om achteraf knelpunten te voorkomen. In de reglementen kan vastgelegd worden hoe de participatie in gemengde complexen is vormgegeven om het zo meer handen en voeten en status te geven aan huurders(commisies). Hierdoor kunnen ook juridische knelpunten tussen huur- en appartementsrecht beter ondervangen worden.

## 6. CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

Uit de evaluatie van de pilots wordt duidelijk dat er verschillende resultaten geboekt worden met de pilotvarianten. De ene pilot is succesvoller dan de andere. Er spelen echter veel factoren een rol bij het slagen van gemengd beheer. Op basis van de ervaringen kunnen de volgende conclusies en aanbevelingen worden gedaan.

### **Informereren versus meebeslissen**

In de variant waar de huurders en particulier eigenaren intensief bij het beheer betrokken worden én waar de communicatie het meest uitgebreid en gestructureerd is, wordt het gemengd beheer door de desbetreffende corporaties het meest positief ervaren (variant 4 en 5). Daar waar er minder inspraak is voor met name huurders, komt het gemengd beheer ook minder goed van de grond.

Variant 1 t/m 3 hebben niet geleid tot meer gelijkwaardigheid tussen kopers en huurders. Het verschil tussen huurders en particulier eigenaren wordt in stand wordt gehouden. Hierdoor worden veel praktische problemen die gemengde complexen met zich meebrengen in stand gehouden. Door de verschillen tussen huurders en eigenaren op te heffen, worden ook de tegenstellingen tussen huurders en eigenaren opgeheven.

Verregaande invloed van huurders leidt niet tot afwijkende besluitvorming. Pilot 4 en 5 laten zien dat de effecten van het stemrecht aan huurders in de VvE-vergadering geen grote invloed heeft op het resultaat van de stemming. Het stemgedrag van huurders verschilt niet met het stemgedrag van eigenaren. Immers, alle bewoners hebben gelijke wensen voor een prettige en veilige woonomgeving.

De combinatie van meebeslissen op individueel niveau en beïnvloeden door te participeren in gemengde commissies verdient niet alleen vanuit bewonersoogpunt aanbeveling. Ook voor de corporatie heeft dit model voordelen: het aantal overleggen neemt af door de afwezigheid van de bewonerscommissie en een groot deel van de juridische knelpunten (70% meerderheid) kunnen worden ondervangen door huurders in de VvE te laten meebeslissen.

Naast de voordelen van het meebeslismodel, zien we ook een algemene trend om bewoners meer individueel te betrekken ten opzichte van het traditionele vertegenwoordigingsmodel. Individuele zeggenschap van huurders in de VvE sluit hierop aan.

Ten slotte levert het vergroten van invloed van huurders in de VvE, in de praktijk geen drastische verschillen op in de besluitvorming. De VvE's werken over het algemeen met strakke meerjarenonderhoudsplannen die weinig discussie opleveren. Huurders die hierover meebeslissen, hebben geen afwijkende mening ten opzichte van eigenaar-bewoners. Woonwensen van huurders en eigenaar-bewoners zijn niet zo verschillend, dus de besluitvorming ligt over het algemeen dicht bij elkaar.

### **Huurrecht versus appartementsrecht**

Het huurrecht en het appartementsrecht bijten elkaar af en toe. Een aantal zaken kan bij voorbaat al voorkomen worden door de splitsingsaktes en huurovereenkomsten beter op elkaar af te stemmen. De doelomschrijving van gemengde VvE's zou bijvoorbeeld aangepast kunnen worden en uitgebreid kunnen worden met het behartigen van de belangen van niet alleen de eigenaren maar ook de gebruikers/huurders. Ten slotte gaat het niet alleen om het in stand houden van het complex, maar om ook om het woongenot van alle bewoners.

Ook kan in de akte worden opgenomen dat huurders toegang hebben tot de vergadering (stemrecht kan alleen via mandatering geregeld worden).

In de huurovereenkomst moet rekening worden gehouden met de reglementen van de VvE. Later toegevoegde regels zijn lastiger te implementeren bij zittende huurders. Dat pleit voor de gezamenlijke ontwikkeling van nieuwe (huishoudelijke) regels.

Ten slotte ontstaan knelpunten door het verschil in interne organisatie van de corporatie en de VvE. De corporatie moet haar interne processen zoals klachten en reparatieverzoeken stroomlijnen en afstemmen op de VvE.

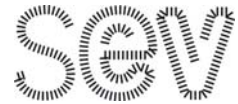
Hoewel er dus praktische problemen zijn, kan een groot deel ondervangen worden door praktische oplossingen: aanpassing splitsingsaktes en huurreglementen, stroomlijnen interne processen corporatie en vergroten invloed van huurders in de VvE-besluitvorming.

### **Participatie versus gemengd beheer**

Bij de start van het experiment 'Gemengd, complex?' was één van de vragen of gemengd beheer de participatie van bewoners zou vergroten. Uit de evaluatie blijkt dat dit bij geen van de pilots (op grote schaal) het geval is. Opvallend is dat dit in de meeste gevallen wordt toegeschreven aan het feit dat er zich binnen het complex geen grote problematiek voordoet, wat er voor zou kunnen zorgen dat met name de huurders zich met het beheer zouden gaan bemoeien. De corporaties verwachten wel dat wanneer dit het geval zou zijn, de huurders inderdaad meer zouden gaan participeren en dat vooral varianten 4 en 5 in dat geval een goede structuur zouden bieden waarbinnen de huurders van zich zouden kunnen laten horen.

De mate van participatie verandert niet heel sterk ten opzichte van de oude situatie. Bewoners die in de oude (huur)situatie actief waren, zijn dat in de nieuwe situatie ook, als huurders of als koper. In bestaande complexen met een actieve bewonerscommissie wordt bij de overgang naar gemengd beheer inzet gepleegd in de nieuwe participatiestructuur. In (gemengde) nieuwe complexen moeten nieuwe bewoners geworven worden om actief te worden.

Het niet participeren van bewoners hoeft niet (direct) gezien te worden als een falen van het model. Belangrijk is om een gemengd beheermodel te ontwikkelen, dat past bij de participatievisie. Het model fungeert als kapstok voor gemengde complexen. Er kunnen meerdere factoren een rol spelen wanneer geen gebruik wordt gemaakt van de participatiemogelijkheden, bijvoorbeeld omdat er niks speelt. Het gemengd beheermodel creëert de randvoorwaarden voor bewoners om te participeren. Zeker in nieuwbouwcomplexen zonder bestaande participatiestructuur of in bestaande complexen waar geen actieve huurderscommissie was, zal het implementeren van het model niet automatisch leiden tot actieve bewoners. Dat zal tijd kosten.



Daarnaast zullen verschillende partijen te allen tijde op de hoogte moeten zijn van besluiten om het gevoel te houden grip op het beheer van het complex te hebben en een gelijkwaardige rol binnen het beheer te vervullen. Het is daarom van belang dat vooral de corporatie er zorg voor draagt dat deze communicatie zorgvuldig vormgegeven wordt, al vanaf de planvorming, voor start verkoop van woningen in een complex. Medewerkers van de corporatie en huurders moet duidelijk zijn hoe de situatie in het complex veranderen gaat en bij verkoop moet het ook de nieuwe particulier eigenaren duidelijk zijn welke rol zij in het beheer van het complex gaan spelen. Dit kan onder meer bereikt worden door het geven van een cursus over gemengd beheer, het functioneren van een VvE en de rol van verschillende partijen in dit proces. Maar ook tijdens het vervolg van het proces is het verzorgen van goede communicatiestromen tussen de partijen onderling van cruciaal belang. Vergaderstukken moeten rondgestuurd worden of openbaar zijn. Besluiten evenzo en het moet duidelijk zijn wanneer er op welke manier inspraak geleverd kan worden dan wel wanneer er participatie verwacht wordt.

### **Samengevat**

Gemengd beheer van een complex, dus een gezamenlijke participatiestructuur met huurders en kopers, heeft de grootste kans van slagen wanneer huurders actief kunnen deelnemen aan de overlegstructuur, door hen te mandateren en stemrecht in de VvE-vergadering te geven, en door hen deel te laten nemen aan adviserende commissies.

Een en ander valt of staat echter met de communicatie tussen corporatie, particulier eigenaren en huurders waarbij het van groot belang is dat de informatie-uitwisseling gestructureerd plaatsvindt en hier al vanaf de start van een project prioriteit aan gegeven wordt. Een reorganisatie van de structuur binnen een corporatie is vaak noodzakelijk om de communicatiestromen goed vorm te geven en te controleren.

Participatie van de bewoners en dan vooral van de huurders zal alleen toenemen wanneer er zaken spelen die hen persoonlijk aangaan, maar zal binnen een goed geïmplementeerde gemengd beheerstructuur gemakkelijk handen en voeten gegeven kunnen worden.



## **BIJLAGE: GEÏNTERVIEWDEN**

### **Barcelonaplein**

Dhr. Zantman, Stadgenoot

Dhr. Maurer, huurder, voorzitter Bewonerscommissie

### **Meander**

Mevr. Brenner, Stadgenoot

Mevr. Oele-Sietinga, huurder, voorzitter Bewonerscommissie

Mevr. Fuchs, koper, bestuur VvE

### **De Leeuwenhof**

Dhr. Wiebenga, beheerder Woonbron Delft

Dhr. Bal, huurdersparticipatie Woonbron Delft

### **De Koopvaardijhof**

Dhr. Kaashoek, Woonstad Rotterdam

### **Casa Marnix**

Dhr. Eland, Woonbron Dordrecht

Dhr. van der Spelt, Woonbron Dordrecht

### **Poort van Parkstad**

Mevr. Rachad, Vestia Feijenoord

Mevr. van Oostende, Vestia Feijenoord



## BIJLAGE: GEGEVENS COMPLEXEN

Pilot	Corporatie	Aantal woningen	Aantal huur	Aantal koop	Gemengd opgeleverd	Externe beheerder	Huurders en kopers in commissie
Barcelonaplein Meander	Stadgenoot	320 72	250 48	170 24	nee	nee	ja, mogelijkheid adviescommissie
De Leeuwenhof	Woonbron Delft	103	73	29	nee	ja	ja - technische - kas - leefbaarheid
De Koopvaardijhof	Woonstad Rotterdam	218	138	80	nee	ja	ja - technische - leefbaarheid
Casa Marnix	Woonbron Dordrecht	43	16	18	ja	ja	ja - technische - kas - leefbaarheid
Poort van Parkwijk	Vestia Feijenoord	-	-	-	ja	nee	nee

Pilot	Huurders stemrecht in VvE	Apart huurdersoverleg	Gemengd overleg formeel	Rol corporatie in beheer	Communicatie
Barcelonaplein Meander	ja, bij specifieke onderwerpen	ja	ja, initiatief formeel	stimuleert en initieert bewoners overleg	scholing, maatwerk-overeenkomst per complex
De Leeuwenhof	ja, gelimiteerd - servicekosten - HHR - leefbaarheid - commissies	nee, alleen specifieke huurderszaken werkgroep	nee	informerend, stimulerend, stemt mee met vergadering	vergaderstukken naar alle bewoners, informatiebijeenkomst vooraf
De Koopvaardijhof	nee, alleen huurders in commissies hebben stemrecht	nee	ja, bewoners-overleg initiatief bij commissie	verantwoordelijkheid als groot-eigenaar en verhuurder, faciliteert bewonersoverleg	informatiebijeenkomst

<b>Pilot</b>	<b>Huurders stemrecht in VvE</b>	<b>Apart huurdersoverleg</b>	<b>Gemengd overleg formeel</b>	<b>Rol corporatie in beheer</b>	<b>Communicatie</b>
Casa Marnix	ja, volledig mandaat	nee	nee	faciliterend, terughoudend, meer verantwoordelijkheid bij bewoners	informatiebijeenkomst, vergaderstukken naar alle bewoners
Poort van Parkwijk	nee	nee	nee	grooteigenaar	mededelingenbord

## COLOFON

Een verkenning in opdracht van SEV

Uitgave	SEV
Onderzoek	Urbannerdam, Rotterdam
Vormgeving omslag	Absoluut Design, Bergen op Zoom
Druk omslag	Drukkerij Goos, Ouderkerk aan den IJssel
Opmaak	FMZ Tekstverwerking, Vlaardingen

Hoewel grote zorgvuldigheid is betracht bij het samenstellen van dit rapport, aanvaarden SEV en de betrokkenen geen enkele aansprakelijkheid uit welke hoofde dan ook voor het gebruik van de in deze publicatie vermelde gegevens.

Rotterdam, juli 2010