



Ministerie van Binnenlandse Zaken en  
Koninkrijksrelaties

# Bewonersbeheer van maatschappelijk vastgoed



## Bewonersbeheer als kans

Veel gemeenten en corporaties hebben buurthuizen, scholen en wijkcentra in eigendom. Zij hebben er belang bij dat deze accommodaties goed draaien; uit oogpunt van leefbaarheid, (maatschappelijk) rendement en risico op leegstand. Het beheer en de exploitatie van deze accommodaties wordt uitgevoerd door henzelf, dienstverleners, commerciële exploitanten of vrijwilligers. Vrijwel alle betrokken organisaties willen dat maatschappelijke accommodaties door de buurt worden gedragen. De laatste tijd wordt in dit kader ook steeds vaker gekeken of de accommodatie mede door bewoners draaiende kan worden gehouden. Ontwikkelingen in de maatschappij en bezuinigingen nopen immers tot een nieuwe rol voor bewoners; van afnemer naar (co-) creator en (mede) uitvoerder van beleid. Deze nieuwe rol biedt kansen voor ontmoeting, ontplooiing en binding met de buurt. De vraag wat je dan als overheid van bewoners kan en mag verwachten, welke hulpstructuren eventueel nodig zijn en hoe zich dat vertaalt in de exploitatie, komt daarbij steeds prominenter naar voren.

Van november 2010 tot februari 2011 heeft een groep gemeenten, corporaties en maatschappelijke dienstverleners zich verdiept in eigentijdse vormen van bewonersbeheer. Ze hebben daarbij ervaring uitgewisseld, locaties bezocht, cijfers vergeleken, nieuwe mogelijkheden verkend en praktische tools ontwikkeld. Zij deden dit in het kader van het 'Ontwikkelprogramma Bewonersbeheer', een initiatief vanuit Bouwstenen voor Sociaal. In dit informatieblad zijn de resultaten en bevindingen van het 'Ontwikkelprogramma Bewonersbeheer' op hoofdlijnen. Op de website van Bouwstenen voor Sociaal is bovendien meer informatie, voorbeelden en praktische handreikingen beschikbaar.

### Verschillende soorten beheer

Voor een goed gesprek over het beheer van een maatschappelijke accommodatie is het van belang onderscheid te maken in eigendomsbeheer, programmabeheer en operationeel beheer. Al deze soorten beheer vragen specifieke competenties die zowel bij mensen in dienst van gemeente, corporatie, welzijnsinstelling als bij bewoners te vinden zijn.

	Eigendomsbeheer	Programmabeheer	Operationeel beheer
Aard	financiering, verhuur, onderhoud, administratie e.d.	initiëren en (laten) organiseren van activiteiten en events	toezicht, sleutelbeheer, zalenverhuur, catering, energie e.d.
Karakter	planmatig, zakelijk, gericht op langere termijn, risicomijdend	relatieel, dynamisch, verbindend, stimulerend	gastvrij, dienstverlenend, hands-on, kansgedreven
Trekker	manager	makelaar	ondernemer

De verschillende beheerstaken kunnen ook worden onderverdeeld naar de niveaus: (be)sturing, dagelijkse leiding en uitvoering. Het beheer wordt complexer en tijdrovender naarmate de ambities hoger zijn en het verzorgingsgebied groter. Dan is er meer organisatievermogen, communicatiekracht en professionaliteit nodig. In veel dorpen en wijken zijn al deze kwaliteiten in het eigen dorp of wijk te vinden. Maar niet overal in dezelfde mate. Met name in wijken met een eenzijdige bevolkingsopbouw, is het soms lastig zoeken om de juiste mensen te vinden en is op één of meerdere fronten ondersteuning van buitenaf of van professionals nodig.

### Verschillende soorten accommodaties

Behalve een onderscheid naar soorten beheer is ook een onderscheid naar soorten accommodaties relevant. Vanuit het perspectief van beheer en exploitatie is de veelheid aan soorten accommodaties teruggebracht tot drie archetypes: buurtkamer, dorpsplein en hotspot. Deze drie archetypes verschillen wezenlijk als het gaat om

beheer en exploitatie en mensen die het kunnen en willen doen. Bij alle typen accommodaties is bewonersbeheer mogelijk en komt het in de praktijk ook voor. Er zijn buurthuizen, speeltuinen, zwembaden, filmhuizen en theaters bekend die volledig of grotendeels door vrijwilligers geëxploiteerd worden. Bij multifunctionele accommodaties en dienstencentra tref je ook wel een mix aan van bewonersbeheer en beheer door anderen.

### Verschillende soorten dorpen, buurten en wijken

Uit het 'Ontwikkelprogramma Bewonersbeheer' blijkt dat in de meest uiteenlopende dorpen, buurten en wijken bewoners het beheer van maatschappelijk vastgoed op zich nemen. In de manier waarop bewonersbeheer gestalte krijgt, treden wel duidelijke verschillen op. Bewonersbeheer in een Vinex-wijk, met veel drukbezette bewoners en weinig vrij tijd, ziet er anders uit dan in een dorp met een goed georganiseerd verenigingsleven. In een aandachtswijk met een eenzijdige bevolkingsopbouw, waar mensen

weinig geld te besteden hebben, wonen ook mensen die bereid zijn vrijwilligerswerk te doen. Daar ontbreekt het echter soms aan voldoende organisatiekracht om het van de grond te krijgen. Het draait soms op de inzet van één of enkele bewoners uit de wijk, vaak ondernemers, tevens voorzitter van een carnaval-, sport- of wijkvereniging, die het voor en met de andere wijkbewoners organiseert.

Er is geen principieel verschil in de slaagkans van bewonersbeheer in dorpen en steden gevonden. Wel in de ondersteuningsstructuur en de inzet van professionals. Voor buurt- en gemeenschapshuizen in dorpen bestaat er al langer een landelijk dekkende ondersteuningsstructuur op provinciaal niveau, waaronder bijvoorbeeld Doarpswork in Friesland. Zij zijn opgezet in het kader van de leefbaarheid op het platte land. Deze provinciale ondersteuningsorganisaties organiseren dat bewonersbesturen elkaar treffen, ervaring uitwisselen en voor vragen terecht kunnen. Voor stedelijke gebieden bestaat er niet zoiets. Daar wordt die rol soms, op onderdelen, vervuld door de plaatselijke welzijnsorganisatie en/of corporatie. In steden is het beleid meer gericht geweest op de inzet van professionals voor het realiseren van maatschappelijke voorzieningen.

### De kunst van het loslaten

Over bewonersbeheer bestaat veel scepsis: “Het kan alleen in dorpen”, “er zijn geen vrijwilligers te vinden”, “het hangt op één persoon”. Allemaal beweringen die in de praktijk niet blijken te kloppen, of, zoals wellicht al duidelijk is geworden, genuanceerder liggen. Veel deelnemers aan het ‘Ontwikkelprogramma Bewonersbeheer’ realiseren zich dat ze eigenlijk nog gevangen zitten in het gedachteconstruct van de verzorgingsstaat. Gemeenten, corporaties en maatschappelijke dienstverleners zien daarbij voor zichzelf een belangrijke en sturende rol weggelegd. Als we daar niet van los komen gaat bewonersbeheer sowieso niet werken. Zien we de kansen niet. Benaderen we bewoners instrumenteel, als goedkope arbeidskracht, in de maakbare samenleving. Door als gedachte-experiment na te denken over een maatschappij die volledig wordt gerund door burgers ontstaat een heel andere beeld van bewonersbeheer. Niet die van ‘goedkope’ noodoplossing, maar die van meest logische weg. Vervolgens kan worden gekeken waar ondersteuning vanuit de overheid nodig of wenselijk is.

### Hoe pak je het aan?

Eerste vraag die bestuurders en beleidsmakers zich zouden kunnen stellen is de vraag of de maatschappelijke voorziening echt nodig is. Wat is het doel? Kan dat ook op een andere manier worden bereikt? Kunnen anderen het oppakken? Bewoners kunnen veel oppakken en doen dat ook; individueel, in verenigingsverband, als stichting of als (maatschappelijk) ondernemer. Het juridische construct waarin bewoners werken zegt niets over hun maatschappelijke betrokkenheid en over de bereidheid zich maatschappelijk in te zetten. Soms



kan de overheid volstaan met het bieden van ruimte (bijvoorbeeld in het bestemmingsplan) of het matchen tussen vraag en aanbod van ruimte voor maatschappelijke activiteiten, zoals het Makelpunt in Utrecht doet.

De mogelijkheden voor bewonersbeheer in maatschappelijk vastgoed is sterk afhankelijk van de beheeropgave, het type accommodatie en de kenmerken van het dorp, de buurt of wijk, waaronder de mensen die er wonen en het voorzieningenniveau. Bij een keuze voor bewonersbeheer is het van belang hier samen met anderen, uiteraard ook met bewoners, naar te kijken en de slaagkans in te schatten; goed, vrij en los van de taak van de eigen organisatie. In het kader van het ‘Ontwikkelprogramma Bewonersbeheer’ is een ‘quick scan’ wijkanalyse gemaakt op basis waarvan de mogelijkheden van bewonersbeheer kunnen worden ingeschat aan de hand van een aantal vaste onderwerpen, die bepalend zijn voor de slaagkans, waaronder de leefstijl van bewoners. Vervolgens is niet de vraag “Hoe kom je aan vrijwilligers?”, maar “Wat heb je vrijwilligers te bieden en waarom zouden ze het niet doen?” relevant. Tijd is vaak een beperkende factor, maar veel mensen zijn juist ook weer op zoek naar een zinvolle tijdbesteding. Een bewoner voor wie gezelligheid een belangrijke waarde is, doet vrijwilligerswerk “omdat het gezellig is”. Mensen voor wie

cultuur belangrijk is, verrichten vrijwilligerswerk bij een filmhuis of theater. Ook in veel volkswijken zijn mensen bereid de handen uit de mouwen te steken voor de goede zaak. In een buurt waar veel weerstand bestaat tegen 'officiële' instanties, kan een ondernemer, voorzitter van een plaatselijke sportvereniging, schooldirecteur of leider van de eigen groep vaak meer voor elkaar krijgen dan de 'officiële' instantie. Mensen die veel oppakken en organiseren voor de buurt zijn vaak initiatiefrijke, bevlogen en ondernemende mensen. Die komen niet uit een kaartenbak of vrijwillige vacaturebank en soms ook niet (meer) uit de buurt. Ze dienen zich aan, dringen zich op of worden gevraagd. En als ze er zijn is het een kwestie van ruimte bieden en als gelijkwaardige partners zaken doen en afspraken te maken.

### Voordelen, nadelen en risico's

De meest in het oog springende voordelen van bewonersbeheer zijn die van de lagere kosten door de inzet van vrijwilligers en een hoog maatschappelijk rendement. Dit rendement heeft twee kanten, een individuele en een collectieve kant. Mensen verbeteren zich individueel via een zinvolle tijdbesteding, meer contacten in de wijk en werkervaring. Bewonersbeheer heeft ook positief effect op de wijk als geheel. Bewonersbeheer zorgt niet alleen voor binding en gemeenschapszin, maar maakt ook het werk van andere wijkondersteuners gemakkelijker. Door een goed georganiseerd punt in de buurt, van en dichtbij de bewoners, kunnen zij hun werk ook beter en efficiënter doen. Er zijn ook nadelen en risico's van bewonersbeheer die in de praktijk opdoemen. Bij vrijwel al die nadelen en risico's zijn echter weer kanttekeningen te plaatsen:

- Risico van vrijblijvendheid wanneer het meer de wens is van gemeenten dan bewoners? Gemeenten kunnen niet sturen waar bewoners iets in beheer willen nemen.
- Buurtkamers hebben als risico dat de beheerder zich de accom-



modatie gaat toe-eigenen en daardoor anderen uitsluit. Dit kan botsen met de beleidsdoelstelling die de gemeente of corporatie met het vastgoed heeft. Maar deze spanning kan ook gezien worden als neveneffect van sociale cohesie en is door goede afspraken ook heel goed te ondervangen.

- Bij het archetype dorpspleinen zit het risico er juist weer in dat mensen zich niet voldoende met het groter geheel kunnen identificeren om het beheer op te willen pakken. Dit kan worden ondervangen door het beheer in kleinere eenheden op te knippen, dicht bij de activiteit waar mensen voor komen, of de vrijwilligers iets extra's te bieden in termen van een vrijwilligersvergoeding, opleiding of iets anders.
- Bij hotspots zit de intrinsieke spanning in de balans tussen de sociaal/maatschappelijke activiteiten en de commerciële activiteiten, die vaak ook nodig zijn om de exploitatie rond te krijgen. Bewoners zijn eerder bereid vrijwilligerswerk te doen in een voorziening die zonder hun steun niet tot stand zou komen, dan in een accommodatie waar voldoende wordt verdiend.

Een veel genoemd nadeel van bewonersbeheer is het gebrek aan continuïteit. In de praktijk blijkt dat niet echt aan de orde. Ervaring leert dat de betrokkenheid van bewoners doorgaans groter is dan die van besturen en professionals. Verenigingen en charitatieve instellingen hebben doorgaans een langere bestaansgeschiedenis dan menige professionele entiteit. Studentenverenigingen leren ons dat zelfs bij een bestuursperiode van één jaar een duurzame organisatie kan worden opgebouwd. Betrokken bewoners zijn zelf ook bezig met de toekomst van hetgeen ze hebben opgebouwd en hun eigen opvolging. Het nadeel kan zijn dat het werk van mensen met een baan, de professional, wordt overgenomen door vrijwilligers, zoals dat eerder andersom gebeurde. Voor professionals, horecaondernemers en zalenverhuurders is dat geen gunstig vooruitzicht. En voor de samenleving als geheel wellicht ook niet. We willen en kunnen niet meer terug naar vroeger. Het Bureau Eerlijke Mededinging bewaakt bijvoorbeeld de grenzen van wat bewoners samen mogen en hoeveel steun de publieke sector mag verlenen. Maar daar waar de markt het niet oppakt of geen bezwaar maakt omdat er geen commercieel belang in het geding is, kan bewonersbeheer juist een opstap of leerschool zijn voor nieuw en jong ondernemerschap. De keuze voor bewonersbeheer is vooral een politieke kwestie. Vind je het een taak van de overheid om het beheer te doen of vind je het iets van de gemeenschap zelf en streef je naar een kleinere overheid.

### Tips voor bestuurders en beleidsmakers

1. Wees bewust van de bril van de verzorgingstaat waardoor veel bestuurders en professionals gewend zijn te kijken; zie de burger niet (alleen) als consument maar (ook) als producent. Geef ruimte aan bewoners en toon lef. Durf zeggenschap los te laten en nieuwe verbindingen aan te gaan met burgers.
2. Ga als gemeente, corporatie of maatschappelijke dienstverlener pas met bewoners in gesprek over bewonersbeheer als het binnen de eigen organisatie als serieuze optie wordt gezien en de consequenties zijn doordacht. Voorkom dat de wil en energie van bewoners weg lekt door ambtelijke procedures. Maak het zo gemakkelijk.
3. Erken de professionaliteit van bewoners en de duurzaamheid die samenwerkingsverbanden van 'vrijwilligers' kunnen hebben.
4. Ga het niet zelf vorm geven, maar ga met bewoners het gesprek aan wat ze zelf willen en kunnen en eventueel aanvullend nodig hebben. Maak in gesprekken onderscheid tussen soorten beheer, soorten accommodaties en soorten wijken; bewonersbeheer is overal mogelijk maar de uitwerking daarvan kan heel verschillend zijn.
5. Denk na over wat bewonersbeheer de bewoners zelf kan bieden; een vrijwilligersvergoeding, gezelligheid, nieuwe contacten, prestige, een waardevolle leerervaring of andere zaken.
6. Zoek indien nodig op een creatieve manier naar bewoners die het initiatief tot bewonersbeheer willen nemen en actief zijn of willen worden; stel je benadering af op de mensen die je wilt bereiken.
7. Stel duidelijke kaders (niet teveel) waarbinnen het beheer van het vastgoed door bewoners mag worden beheerd.
8. Koppel aan eigen beleidsdoelen die verder gaan dan hetgeen bewoners zelf willen een financiële bijdrage; zorg voor een gezonde prikkel van het ondernemerschap.
9. Kijk samen met bewoners naar een eventuele hulpstructuur waar bewoners(organisaties) terecht kunnen voor hulp en praktische vragen over financiële, fiscale en juridische aspecten van het beheer.

## Inspirerende voorbeelden

*De Pelikaan in Krommenie* Gebouw uit 1985, een kleine 600 m<sup>2</sup> bruto vloeroppervlak in eigendom van een woningcorporatie. Het gebouw staat midden tussen de flats. Diverse organisaties ontplooiën hier hun activiteiten. Er is een peuterspeelzaal, muziekschool en allerlei andere activiteiten. Het operationeel beheer wordt gedaan onder aansturing van een vrijwilligersbestuur. Voor de dagelijkse leiding wordt één persoon voor 30 uur in de week ingehuurd bij de plaatselijke welzijnsorganisatie. Daarnaast werken er ongeveer 20 gastvrouwen met een opleiding en een kleine vrijwilligersvergoeding en meer dan zestig andere vrijwilligers. Bewoners zijn risicodragend voor het operationeel beheer. Kosten bestaan vooral uit personeel en huisvesting; opbrengsten uit verhuur, horeca en subsidie.



*Ons Huis in Sint Annaparochie* Gebouw uit 2007, 1.500 m<sup>2</sup> bruto vloeroppervlak in eigendom van een bewonersstichting. Het gebouw staat in een dorp en is onderverdeeld in afzonderlijke eenheden. Afzonderlijke huurders zijn bibliotheek, oudervereniging, jongerenwerk en een horeca-uitbater met een zaal en een podium. Elke huurder regelt het operationeel beheer zelf en mag onderverhuren. Iedereen heeft zijn eigen jaarrekening. Er wordt intensief samengewerkt en gebruik gemaakt van elkaars diensten. De bewonersstichting is risicodragend voor gehele vastgoedobject. Op het gebouw wordt geen subsidie verstrekt.

*De Fonkel in Helmond* Gebouw uit 2005, ruim 5.000 m<sup>2</sup> bruto vloeroppervlak in eigendom van de gemeente. Het gebouw is gelegen in een binnenstedelijk herstructureringsgebied en omvat een wijkhuis en een brede school. Er is een gezamenlijke koffiekamer. De school regelt het beheer van de lokalen met een professionele beheerder. Het wijkhuis inclusief theaterzaal, aula, gemeenschappelijke koffieruimte en tal van andere ruimten wordt beheerd door een meewerkend bewonersbestuur. Voor de dagelijkse leiding wordt capaciteit ingehuurd bij een welzijnsorganisatie. Kosten bestaan vooral uit personeel en huisvesting; opbrengsten worden verkregen uit verhuur, horeca en subsidie.





#### **Colofon**

Dit is een uitgave van het ministerie van Binnenlandse Zaken  
en Koninkrijksrelaties  
Programma Ondernemend Maatschappelijk Initiatief

#### Contactpersonen:

Ingrid de Moel, [ingrid@wijkplaats.nl](mailto:ingrid@wijkplaats.nl)  
Bianca Lubbers, ministerie van Binnenlandse Zaken en  
Koninkrijksrelaties

Voor vragen naar aanleiding van deze uitgave kunt u contact  
opnemen met het ministerie van Binnenlandse Zaken en  
Koninkrijksrelaties via [maatschappelijkinitiatief@minbzk.nl](mailto:maatschappelijkinitiatief@minbzk.nl).

Voor meer informatie zie [www.bouwstenenvoorsociaal.nl](http://www.bouwstenenvoorsociaal.nl) en  
[www.wijkonderneming.nl](http://www.wijkonderneming.nl)

Maart 2013 | B-18456