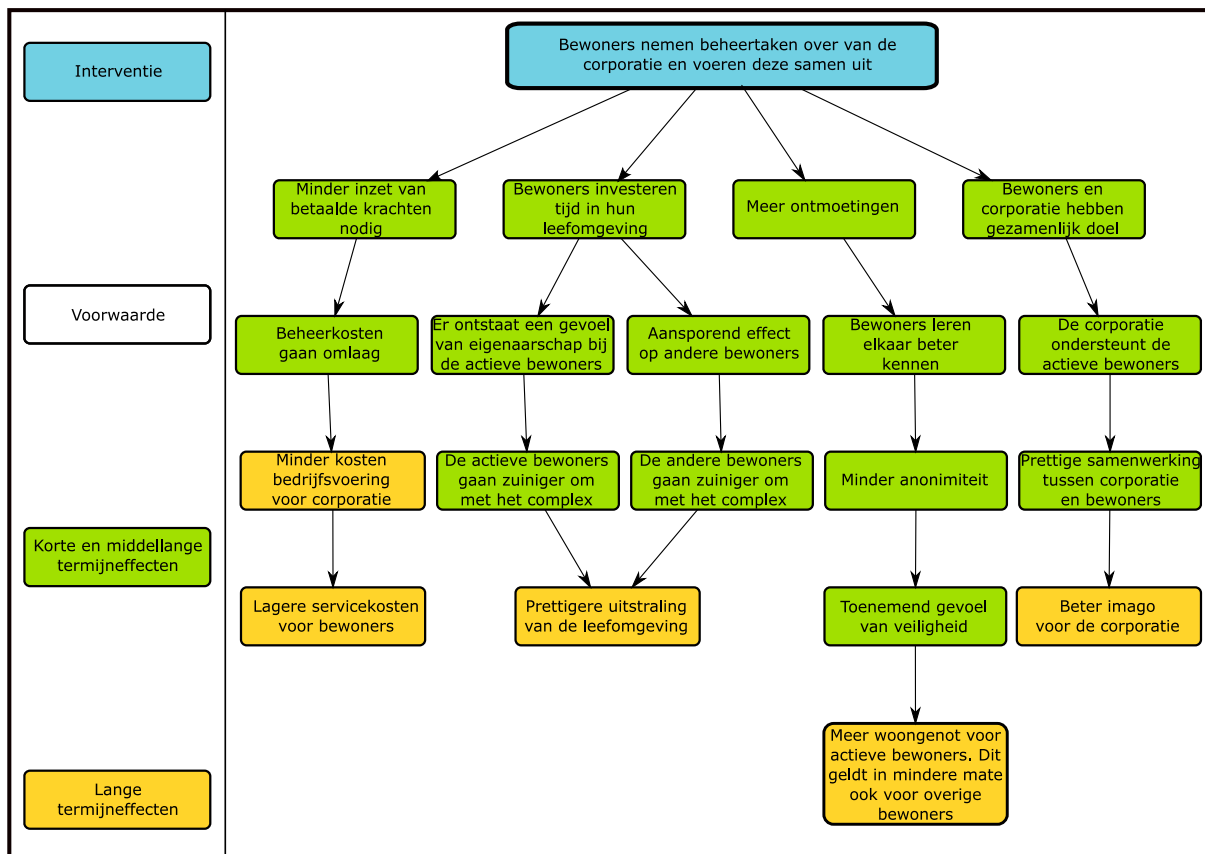


# Zelfbeheer

Bewoners nemen beheertaken van de corporatie over. Dit creëert een gevoel van eigenaarschap en leidt tot een betere uitstraling van de leefomgeving.

- Aanleiding: De corporatie wil de betrokkenheid van bewoners bij de leefomgeving vergroten.
- Interventie: Bewoners nemen beheertaken over en voeren deze samen uit.
- Beoogde effecten: Betere uitstraling leefomgeving, meer woongenot, besparen op beheerkosten voor corporatie, beter imago van de corporatie, lagere servicekosten voor bewoners



1

## Wat is zelfbeheer?

Bij zelfbeheer gaat het om terugkerende beheertaken die eerst niet door bewoners werden gedaan en nu door hen worden opgepakt, bijvoorbeeld tuinieren, schoonmaken of het uitvoeren van onderhoud. Het initiëren van nieuwe activiteiten wordt dus niet in deze modelinterventie meegenomen. De taken hebben betrekking op de gemeenschappelijke ruimten van het complex. Zelfbeheer van andersoortig vastgoed zoals buurthuizen valt hier buiten.

## Aanleiding

De wens tot het opzetten van zelfbeheer kan voortkomen uit verschillende overwegingen:

- De corporatie ervaart dat de bewoners weinig betrokkenheid voelen bij hun leefomgeving en er onzorgvuldig mee omgaan, waardoor deze er rommelig uitziet.

- De corporatie merkt dat er anonimiteit in het complex heerst en dat de bewoners zich weinig van elkaar aantrekken. Dit heeft vermoedelijk een negatieve invloed op het woongenot.
- De corporatie ziet een kans om te besparen op beheerkosten door bewoners een deel van de taken over te laten nemen.

Uit een [onderzoek van Corpovenista](#) blijkt dat meer dan de helft van de bewoners met een gemeenschappelijke ruimte meer invloed op deze ruimte wil. In sommige buurten nemen bewoners zelf het initiatief tot zelfbeheer, maar dat is lang niet overal het geval. Deze interventie richt zich op buurten waar bewoners een latente wens hebben tot zelfbeheer: ze willen en kunnen het wel, maar nemen niet het initiatief. Zelfbeheer kan hier slagen wanneer corporaties informeren, stimuleren en begeleiden. Er zijn uiteraard ook buurten waar simpelweg te weinig draagkracht is. Hier zal zelfbeheer niet slagen.

## Hoe worden de beoogde effecten bereikt?

Doordat bewoners tijd investeren in en invloed hebben op hun leefomgeving ontstaat er een gevoel van eigenaarschap. Zij voelen meer verantwoordelijkheid voor de uitstraling van hun leefomgeving. Op datgene wat je zelf onderhoudt, ben je immers zuiniger. Dit geldt ook voor de bewoners die niet direct bij het zelfbeheer betrokken zijn. Omdat hun burens de tuin of de gemeenschappelijke ruimte onderhouden, zullen zij, ofwel uit verantwoordelijkheidsgevoel ofwel uit impliciete sociale druk – geneigd zijn betere zorg te dragen voor deze ruimten. Via zelfbeheer kunnen de bewoners de dienstverlening vanuit de corporatie bovendien precies laten aansluiten op de behoefte in de buurt. Zij zijn vaak in het complex aanwezig en hebben daarom goed zicht op welke beheertaken het meeste aandacht behoeven. Ook kunnen zij snel ingrijpen wanneer er iets misgaat. Zij kunnen daarom de kwaliteit vergroten van de activiteiten die zij in zelfbeheer hebben genomen. Het gevoel van eigenaarschap en de meer gerichte dienstverlening dragen bij aan een prettiger uitstraling van de leefomgeving.

2

Daarnaast leiden de activiteiten van zelfbeheer tot meer ontmoetingen tussen de deelnemende burens, omdat zij samen werken of onderling taken coördineren. Deze ontmoetingen leiden tot meer 'bindmiddel' tussen de bewoners, ofwel tot meer sociale cohesie. Deze bewoners ervaren dan minder anonimiteit en mogelijk een toenemend gevoel van veiligheid, waardoor hun woongenot uiteindelijk toeneemt. Dit kan in mindere mate ook gelden voor andere bewoners, die niet zelf deelnemen aan zelfbeheer. De wetenschap dat er in hun complex enige sociale cohesie en sociale controle is, kan hun veiligheidsgevoel en woongenot iets doen toenemen.<sup>i</sup>

Een derde effect is de afname van de inzet van betaalde krachten voor beheer of onderhoud. Er zijn minder betaalde krachten nodig, omdat de bewoners een deel van de taken nu zelf uitvoeren. Hierdoor maakt de corporatie minder beheerkosten, hetgeen kan leiden tot een afname van de kosten van de bedrijfsvoering. Dit effect wordt soms bereikt. Aan zelfbeheer zijn echter ook kosten verbonden. Een deel van het geld dat bespaard wordt op de inzet van betaalde krachten wordt immers verrekend met de bewoners in de vorm van verminderde servicekosten. De corporatie moet ook vaak investeren in zaken als het op orde brengen van de startsituatie, de aanschaf van materialen of cursussen voor de bewoners. Het hoeft niet altijd het geval te zijn dat de besparing groter is dan de uitgaven.

Tot slot loopt de samenwerking tussen de corporatie en de bewoners rondom zelfbeheer vaak prettig. De corporatie en de bewoners hebben een gezamenlijk doel: het laten slagen van het zelfbeheer. De bewoners hebben een actieve rol en de corporatie ondersteunt hen hierin. Als deze samenwerking naar tevredenheid van beide partijen verloopt, is er prettig contact tussen beiden en doet de corporatie aan klantenbinding: zij versterkt haar imago als bewoner-vriendelijke organisatie. Samenvattend kunnen de volgende effecten worden verwacht:

- Maatschappelijke effecten:
  - **Meer woongenot** voor actieve bewoners. Dit effect kan in mindere mate ook gelden voor overige bewoners
- Financiële effecten:
  - **Minder kosten bedrijfsvoering** voor corporatie
  - **Lagere servicekosten** voor bewoners
- Fysieke en bouwtechnische effecten:
  - **Prettiger uitstraling van de leefomgeving** voor alle bewoners
- Organisatie-effecten:
  - **Beter imago van de organisatie** voor corporatie

## Toepassen van deze interventie

### Probleemanalyse

3 Start met een grondige probleemanalyse: wat is er aan de hand in de buurt? Denk hierbij nog niet aan oplossingen; zet het probleem voorop. Welk probleem wil de corporatie precies oplossen? Is er te weinig betrokkenheid van bewoners bij het complex? Waarom is dat een probleem? Heeft dat bijvoorbeeld gevolgen voor het woongenot van de bewoners of voor de fysieke uitstraling van het complex? Inventariseer de probleemperecepties vanuit een aantal betrokkenen. Het is denkbaar dat de bewoners het probleem bijvoorbeeld anders ervaren dan de corporatie. Vinden de bewoners ook dat er weinig betrokkenheid is, of dat de uitstraling van hun woonomgeving rommelig is?

De volgende stap is een kritische reflectie op de vraag of men het juiste en volledige probleem in beeld heeft. Is er niet een achterliggend probleem, waarvan het waargenomen probleem een symptoom is? Als het probleem bijvoorbeeld is dat er weinig eigenaarschap en weinig sociale cohesie is, vraag je dan af waarom dat zo is. Zijn er problemen, bijvoorbeeld van fysieke, financiële of psychosociale aard, die bewoners hinderen in hun mogelijkheden tot betrokkenheid?

Zelfbeheer is overigens niet noodzakelijkerwijs een reactie op een probleem. In sommige gevallen ziet men simpelweg een kans om de buurt te verbeteren. In dat geval moet de corporatie, in plaats van een probleemanalyse te doen, de vraag stellen welke problemen worden ervaren als deze kans niet verzilverd wordt.

### Mogelijke oplossingen

Breng hierna de mogelijke oplossingen voor het vastgestelde probleem in beeld. Stel voor iedere oplossing vast welke maatschappelijke effecten er bereikt zullen worden en hoe. Breng deze effecten in beeld door de oplossing met het basisalternatief te vergelijken: de meest waarschijnlijke ontwikkeling zonder nieuw beleid en zonder interventie. Het is belangrijk om eerst zo breed mogelijk naar oplossingen te zoeken, om te voorkomen dat te vroeg voor een (suboptimale) oplossing gekozen wordt. Het nadenken over alternatieve oplossingen dwingt bovendien een betere argumentatie af over de oplossingen die al in beeld zijn. In deze interventie leidt dit tot de vraag of zelfbeheer de juiste remedie is. Kunnen en willen de bewoners dit ook op de lange termijn? Niet elke buurt heeft even veel draagvlak voor zelfbeheer. Er zijn geen vuistregels voor wanneer bewoners dit wel of niet kunnen dragen. Veel zal afhangen van het ontstaan van een kerngroep van gemotiveerde en capabele mensen. Wanneer een dergelijke groep niet te mobiliseren is, neemt de slagingskans af.

In de praktijk zien we dat corporaties die zelfbeheer aansporen niet altijd duidelijk formuleren welke effecten hiervan worden verwacht. Het gaat ze om de totstandkoming van de activiteit. Zelfbeheer is echter geen einddoel, maar een middel om bepaalde effecten in de wijk te bereiken. Stel expliciet de vraag welke effecten er van het zelfbeheer worden verwacht: waarom willen we dit?

Voor meer tips over probleemanalyse en afweging, [klik hier](#).

### Stimuleren

In buurten met weinig sociale cohesie en veel kwetsbare bewoners is de kans kleiner dat de bewoners zelf het initiatief zullen nemen tot zelfbeheer. Dit heeft deels te maken met de relatief hoge aantallen mensen met financiële of psychosociale problemen in deze wijken. Daarnaast zijn de administratieve procedures die in het contact met instanties gebruikelijk zijn voor deze mensen vaak een grote drempel die hen verhindert de juiste weg te vinden in 'overheidsland'. Dit lijkt een open deur, maar het is belangrijk dit onder ogen te zien. Immers, beleidsterreinen waar gemeenten en corporaties graag meer zelforganisatie zien, hebben voor een groot deel betrekking op juist die kwetsbare groepen. Als sprake is van kwetsbaarheid, is vaak ook grotere behoefte aan zorg en beheer. Daar waar condities voor zelforganisatie het minst gunstig zijn, is er de grootste noodzaak voor.<sup>ii</sup> Zelfbeheer zal dan alleen tot stand kunnen komen als corporaties het actief aanjagen. In sommige wijken er echter simpelweg te weinig draagvlak voor.<sup>iii</sup>

### Activiteiten

#### 1. Aanjagen en stimuleren van zelfbeheer:

De beste uitgangspositie voor succes is een vraag naar zelfbeheer van bewoners, zoals in [Urmond](#). Zo'n vraag wordt gehonoreerd met een gesprek en een onderzoek naar de mogelijkheden. In de praktijk zien we dat de motivatie van de bewoners uit de volgende onderdelen kan bestaan:

- de wens om activiteiten met elkaar uit te voeren
- onvrede met de bestaande situatie
- besparing op servicekosten

Vaak neemt de corporatie echter een actieve rol aan in het stimuleren van zelfbeheer door bewoners te enthousiasmeren, zoals bij [Samen Groen](#). Corporaties kunnen zelfbeheer onder de aandacht brengen:

- Bij klachten over beheertaken
- In het traject met een bewonerscommissie van renovatie- of sloop-nieuwbouw projecten
- Bij de reguliere overleggen met bewonerscommissies

Andere mogelijkheden zijn het organiseren van feestelijke bijeenkomsten, flyereren, mensen aanspreken op straat, bij buurtcentra en verzorgingshuizen en het verspreiden van huis-aan-huiskrantjes met informatie.

Corporatiemedewerkers kunnen ook hulp aanbieden bij de aanvraag.

Vooraf staat niet vast wat het resultaat precies zal zijn: hoe veel en welke activiteiten tot ontwikkeling komen of hoe veel mensen er deelnemen. Dit groeit gaandeweg. Er zijn verschillende vormen van zelfbeheer mogelijk. In sommige varianten monitoren de bewoners de werkzaamheden van een uitvoerende partij, bijvoorbeeld een hovenier of schoonmaker. Uit [een onderzoek van Corporvenista](#) blijkt dat de meeste bewoners hier de voorkeur aan geven. Soms bepalen de bewoners mede wat de uitvoerende partij doet. In andere varianten voeren de bewoners de werkzaamheden zelf uit. Zie bijvoorbeeld: <http://zelfbeheer.ymere.nl/>

Voorbeelden van activiteiten door bewoners zijn:

- Schoonmaken van gemeenschappelijke ruimte
- Beheren van gemeenschappelijke ruimte (bijvoorbeeld lampjes vervangen of schilderen)
- Onderhouden gemeenschappelijk tuin

2. Stappen na besluit tot zelfbeheer:

- Met bewoners de gewenste bestemming van de door de bewoners te beheren openbare ruimten vaststellen en afspraken voor gebruik maken.
- Zo veel mogelijk draagvlak krijgen bij alle burens. Het is goed hier vroeg mee te beginnen.
- Startsituatie in kaart brengen
- Indien nodig de openbare ruimte eenmalig opknappen als die erg verwaarloosd is.
- Administratieve afhandeling: contracten met uitvoerende organisatie (bijvoorbeeld een hovenier of schoonmaakbedrijf) afsluiten of opzeggen. Vaststellen van servicekosten
- Eventueel bijdragen aan de ontwikkeling van kennis en vaardigheden die bewoners nodig hebben om beheertaken uit te voeren, bijvoorbeeld d.m.v. een cursus. Zie bijvoorbeeld de [cursus tuinieren van Eigen Haard](#).

5

3. Samenwerkingsafspraken met bewoners:

- Samenwerkingsafspraken worden altijd schriftelijk vastgelegd om misverstanden te voorkomen, bijvoorbeeld in een wijkvrijwilligersovereenkomst, een contract, of een [reglementenboek](#). Zo weten alle partijen wat ze van elkaar kunnen verwachten en zijn de bewoners verzekerd als ze aan het werk zijn. Voor tips omtrent afspraken, zie de [Handleiding menukaart voor zelfbeheer](#) van LSA.
- Het is soms verstandig om een beheerplan op te stellen, vooral als er met de openbare ruimten veel beheer en onderhoud gemoeid is. In het beheerplan worden zaken vastgelegd als:
  - Welke precieze werkzaamheden voeren de bewoners uit?
  - Hoe voeren zij de werkzaamheden uit: doet iedereen alles, of zijn er specialisten? Hoe vaak wordt er gewerkt? Etc.
  - Overige afspraken bijvoorbeeld over sleutelbeheer, beheer van gereedschappen en evalueren van de kwaliteit.

4. Wijze van uitvoering

- De corporatie ondersteunt bewoners bij het zelf organiseren van activiteiten. De intensiteit van de ondersteuning hangt af van de zelforganiserende kracht van de bewoners. Het is maatwerk vanuit een dienstbare en open houding. Niet 'voor' maar 'door' bewoners.
- Vertrouwen geven en durven loslaten
- Beheren van gemaakte afspraken

## 5. Stoppen van zelfbeheer

In de samenwerkingsovereenkomst of het contract staan beëindigingsgronden vermeld: wanneer mag het contract worden ontbonden? Dit kan gebeuren wanneer de corporatie van mening is dat de bewoners de taken niet goed uitvoeren. Ook de bewoners kunnen de overeenkomst opzeggen. Dit kan bijvoorbeeld gebeuren wanneer de dragende krachten van het zelfbeheer ermee stoppen, bijvoorbeeld als gevolg van ziekte, overlijden of een verhuizing.

## Kerninformatie

### Doelgroep

Wat betreft de activiteiten bestaat de doelgroep uit de actieve huurders. Zij voeren de beheeractiviteiten uit. Het komt vaak voor dat de actieve groep met de tijd groter wordt. Op basis van de motivatie van een kerngroep raken andere burens ook betrokken. Het aanhaken is belangrijk omdat het zorgt voor draagvlak, cumulatie van kennis en kunde en menskracht in de vorm van werkuren.<sup>iv</sup> De actieve huurders ervaren bovendien sterk de effecten van de interventie, omdat hun woongenot kan toenemen als gevolg van de ontstane sociale cohesie. Er is geen vuistregel welk type huurders het makkelijkste te mobiliseren is. Onderzoek toont aan dat hoogopgeleide mannen van middelbare leeftijd vaak initiatiefnemer zijn bij bewonersinitiatief.<sup>v</sup> In buurten met veel sociale huurwoningen komt deze groep relatief weinig voor. De ervaring leert echter dat ook hier soms voldoende potentieel actieve buurtbewoners te rekruteren zijn, door op zoek te gaan naar intrinsiek gemotiveerden onder bijvoorbeeld praktisch opgeleiden en mensen met een migratie-achtergrond.

- 6 De andere omwonenden zijn indirect ook een doelgroep. Zij ondernemen geen activiteiten, maar kunnen wel profiteren van de positieve effecten die de interventie teweeg brengt.

## Betrokkenen

- Woningcorporaties
  - investerende rol. Ze investeren in de ondersteuning van bewoners bij het zelfbeheer, bijvoorbeeld door trainingen te organiseren en een ruimte of materiaal ter beschikking te stellen. Soms is het ook nodig bewoners te stimuleren.
  - coproducerende rol, omdat zij de bewoners ondersteunen door de inzet van medewerkers.
  - incasserende rol. De uitstraling van de leefomgeving draagt positief bij aan het woongenot van haar huurders. Ze scoren ook vaak een hogere klanttevredenheid. Soms gaan de beheerkosten omlaag, zoals bij [Samen Groen](#).
- Bewoners
  - investerende rol, omdat ze tijd en energie investeren.
  - uitvoerende rol, omdat zij het beheer daadwerkelijk uitvoeren.
  - incasserende rol, omdat ze profiteren van de hogere kwaliteit van de leefomgeving en eventueel van lagere servicekosten.
- Dienstverlenende bedrijven (zoals schilders of hoveniers)
  - uitvoerende rol, indien de bewoners het werk van deze bedrijven controleren of zelf inkopen.

De interne rolverdeling is cruciaal en moet bij voorkeur transparant en evenwichtig zijn. Juridische afbakening van taken en (financiële) verwachtingen zijn van belang.<sup>vi</sup> Ondersteuning van experts en betrokkenheid en draagvlak bij beleidsmakers zijn doorslaggevend voor het succes van de groep. De activiteit moet echter wel van de initiatiefgroep zelf blijven.

## Randvoorwaarden

- Er is draagvlak voor zelfbeheer in de gehele organisatie
- Continuïteit in begeleiding
- Vertrouwen tussen de bewonersgroep en corporatie
- Het ter beschikking stellen van materialen zou een randvoorwaarde kunnen zijn, afhankelijk van het initiatief.

## Contra-indicaties

- Als er geen betrokken, actieve bewoners zijn in de wijk, zal zelfbeheer niet slagen. Als organisatie kun je dit niet forceren.
- Weinig ondersteuning van kwetsbare bewoners zorgt voor een kleine kans van slagen
- Als er sprake is van een verstoorde verhouding tussen de corporatie en de bewoners is het lastig zelfbeheer succesvol te laten zijn.

## Tips & trucs

- Peil van tevoren de intrinsieke motivatie van de bewoners. Degenen die meedoen moeten echt gemotiveerd zijn. Sommige bewoners zullen niet meedelen in de lasten, maar wel in de lusten. Maak de actieve bewoners van tevoren duidelijk dat ze dit kunnen verwachten.
- Stel niet je eigen organisatiedoelen voorop, maar ga het proces open in en wees tevreden met de initiatieven die tot stand komen. Probeer in te schatten wat de bewoners zelf aankunnen en waarvoor de inzet van vakmensen nodig is.
- Spreek vooral gebruikers en bewoners van de openbare ruimte aan op hun verantwoordelijkheid voor en het belang van het beheer van hun openbare ruimte.
- Zorg ervoor dat de regie van het beheer van het gebied bij één partij ligt.
- Kijk op kleine schaal van blok- of straatniveau waar groepen gelijkgestemden wonen. Die plekken kunnen zich lenen voor vormen van bewonersbeheer.
- Zoek naar bewoners met leiderschap die een initiatief willen en kunnen trekken.<sup>vii</sup>
- Neem de tijd voor het voorbereidende proces en het maken van afspraken. Uit de praktijkinterventies blijkt dat het proces altijd meer tijd vergt dan van te voren verwacht.
- Valkuil kan zijn dat groepsvorming leidt tot de uitsluiting van (groepen) medebewoners door de initiatiefnemers van zelfbeheer.

## Opmerkingen

Voorbeelden + inspiratie over zelfbeheer:

- [Corpovenista – Menukaart zelfbeheer](#)
- [Zelfbeheer in Amsterdam Noord](#)
- [Aanpak zelfbeheer van woningcorporatie Ymere](#)
- [Samen Schoon en Samen Groen bij Eigen Haard](#)

- [Beleidsnotitie zelfbeheer van de gemeente Oldebroek](#)

## Bronnen:

Corpovenista & Research2Evolve (2014), *Bewoners en zeggenschap*, <http://www.corpovenista.nl/wp-content/uploads/Corpovenista-Rapport-Zeggenschap-Bewoners.pdf>

LSA (2015), *Handleiding menukaart zelfbeheer voor corporatiemedewerkers*, <https://www.isabewoners.nl/zelfbeheer/kennis/menukaart-zelfbeheer/>

Nederhand, M.J. (2013), *Baas in eigen buurt*, [http://www.bouwstenenvoorsociaal.nl/fileswijkplaats/Baas%20in%20eigen%20buurt%20-%20Onderzoek%20M.J.%20Nederhand-1\(1\).pdf](http://www.bouwstenenvoorsociaal.nl/fileswijkplaats/Baas%20in%20eigen%20buurt%20-%20Onderzoek%20M.J.%20Nederhand-1(1).pdf)

Platform31 (2012a), *Burgers maken hun buurt*, <http://www.platform31.nl/publicaties/burgers-maken-hun-buurt>

Platform31 (2012b), *Nieuwe perspectieven voor publieke ruimten*, <http://www.platform31.nl/publicaties/perspectievenpubliekeruimten>

Platform31 (2013), *Zelforganisatie gaat niet vanzelf*, <http://www.platform31.nl/publicaties/zelforganisatie-gaat-niet-vanzelf>

Sociaal Cultureel Planbureau (2012), *Een beroep op de burger*, [https://www.scp.nl/Publicaties/Alle\\_publicaties/Publicaties\\_2012/Een\\_beroep\\_op\\_de\\_burger](https://www.scp.nl/Publicaties/Alle_publicaties/Publicaties_2012/Een_beroep_op_de_burger)

Universiteit Wageningen (2011), *Bewonersparticipatie in het openbaar groenbeheer. 'State of the art' na vijf jaar zelfbeheer in de wijk EVA-Lanxmeer (Culemborg)*, <http://www.wur.nl/nl/show/Bewonersparticipatie-in-openbaar-groenbeheer-Culemborg.htm>

Verwey Jonker Instituut (2012), *Conditie voor zelforganisatie*, [http://www.verwey-jonker.nl/publicaties/2012/condities\\_voor\\_zelforganisatie](http://www.verwey-jonker.nl/publicaties/2012/condities_voor_zelforganisatie)

## Praktijkbeschrijvingen

- [Samen groen. Zelfbeheer gemeenschappelijk groen.](#)
- [Wijkpartnerschap De Nederlandse Tuinenstichting 2014-2015](#)
- [Cursus tuinieren](#)
- [Samen Groen, binnentuin van Abbestraat](#)
- [Samen Groen Park Krayenhoff](#)
- [Samen Schoon Park Krayenhoff](#)
- [Zelfbeheer in studentencomplex De Snor](#)
- [Samen schoon](#)
- [Wijkpartnerschap De Nederlandse Tuinenstichting](#)
- [Zelfbeheer Kooipoort Urmond](#)



### Archetype

Deze modelinterventie is mede gebaseerd op de archetype-interventie 'Zelfbeheer' van RIGO (2016).

---

<sup>i</sup> Universiteit Wageningen, 2011

<sup>ii</sup> Platform31, 2013

<sup>iii</sup> Platform31, 2012a

<sup>iv</sup> Nederhand, 2013

<sup>v</sup> SCP 2012

<sup>vi</sup> LSA, 2015

<sup>vii</sup> Platform31, 2012b