



## Afwegingskader

### Organisatie van kleinschalige woonvormen voor ouderen

#### Vooraf

Een woonvorm start vaak vanuit een missie en een visie. Helder hebben hoe wordt aangekeken tegen de woonvorm en wat men wil bereiken is een noodzakelijk begin.

Snel worden andere onderwerpen van belang, waaronder aspecten die te maken hebben met de organisatie van de woonvorm en haar deelnemers. Hierbij onderscheiden we drie deelonderwerpen:

- 1) De organisatievorm
- 2) Risicomanagement
- 3) Inrichting van de organisatie

We bespreken deze gezamenlijk in deze notitie, omdat ze onderling verband houden.

De woonvormen betrokken bij Zo Willen Wij Wonen hebben ook met deze vraagstukken te maken, zowel in de oprichtingsfase als na realisatie. In deze notitie delen zij hun kennis en ervaring met deze onderwerpen. Niet vanuit de gedachte hiermee helemaal compleet te zijn. Wel met de bedoeling om geïnteresseerden een afwegingskader te bieden van de diverse elementen waar aandacht voor moet zijn bij de realisatie van een woonvorm, op basis van de kennis en ervaringen van de bij Zo Willen Wij Wonen betrokken initiatieven. Een kader dat kan helpen bij het maken van (eerste) keuzes.

## 1) Organisatievorm

Een passende organisatievorm voor de realisatie van de woonvormen wordt over het algemeen als een uitdaging beschouwd. Deze keuze is van lange duur en vaak niet eenvoudig aan te passen. Alle initiatiefnemers zoeken een organisatievorm die zo goed mogelijk ondersteunend is en een optimale bijdrage levert aan het realiseren van de doelstellingen van initiatiefnemers.

De aangesloten woonvormen hebben op het moment van dit schrijven, februari 2023, ervaring met de vormen stichting, BV, CPO/VVE en wooncoöperatie (koopcoöperatie én beheercoöperatie). De wooncoöperatie is hierbij een coöperatieve vereniging (conform model Goudvoormekaar) en geen vereniging. Het verschil is dat een coöperatie ook winst kan maken en winst kan uitkeren aan leden, een vereniging kan dit niet.

De volgende onderwerpen kunnen een rol spelen bij de afweging voor een organisatievorm. Als je de uitgangspunten helder hebt adviseren we over de keuze altijd nader in gesprek te gaan met een deskundige zoals een notaris.

- algemene kenmerken van de organisatievorm (eigenaarschap, ondernemingsvermogen en winst, deponeren/publicatieplicht/accountantsverklaring).
- mate van eigen regie en (mede)zeggenschap.
- toepassing van wet op medezeggenschap.
- tempo in en wijze van besluitvorming (bijv. socratische besluitvorming enkel reëel voor zeer kleinschalige woonvormen).
- budget (uren, andere faciliteiten) voor organiseren medezeggenschap en de allocatie van dit budget naar bewoners/deelnemers.
- mogelijk van toepassing zijnde verzekeringen in relatie tot de organisatievorm (bijv. bedrijfsaansprakelijkheidsverzekering om aanspraak op mogelijk (financieel) wanbestuur te voorkomen).

Vanuit ervaring zijn door de initiatieven aanvullend daarop nog de volgende factoren/ervaringen genoemd.

- Te overwegen is om na te gaan of in verschillende stadia van het proces een andere organisatievorm nodig is. Bijvoorbeeld starten met een coöperatie en na realisatie een stichting.

- Houd ook rekening met de kosten van de vorm. Zowel de opstart investering als de verplichtingen die jaarlijks kosten met zich mee brengen, zoals jaarverslagen, jaarrekeningen en dergelijke.
- Denk ook aan toekomstbestendigheid van je vorm, bekend is het probleem om op langere termijn de bestuurlijke kwaliteit en kwantiteit te borgen.
- Een BV heeft voordelen omdat je snel kunt handelen. Wel moet je waken voor tunnelvisie en kan de continuïteit een probleem zijn of worden door de afhankelijkheid van één of enkele directeuren/aandeelhouders.
- Welke structuur je ook kiest, en wat je statutair ook vastlegt, uiteindelijk zijn het de mensen die vanuit de bedoeling moeten gaan werken en de gekozen en ingerichte structuur dient hieraan ondersteunend te zijn.
- Medezeggenschap wordt van groot belang geacht voor het realiseren van ambities. Daarbij moet men zich realiseren dat medezeggenschap ook tijd en kosten met zich meebrengt.
- Een wooncoöperatie is een onderneming en kan winst te maken. Een eventueel verlies moet ook opgebracht worden door de leden en/of andere financiers. Dit brengt eigen vraagstukken met zich mee die mogelijk minder passen bij de basis doelstelling van de woonvorm
- Bij een wooncoöperaties kan de betaalbaarheid op lange termijn goed geborgd worden.
- Betrek ook bij de keuze voor de organisatievorm de direct betrokkenen. Zorg dat iedereen goede kennis heeft over de diverse vormen alvorens een (eerste) keuze wordt gemaakt.

## 2) Risico management

Risicomangement wordt in deze notitie als een apart onderwerp gepresenteerd om het geheel overzichtelijk te houden. Het beoordelen, bewaken en beheersen van risico's speelt echter een rol bij alle aspecten van de realisatie van woonvormen, bijvoorbeeld ook bij de bouw.

In deze nota beperken wij ons tot het presenteren van een opsomming waar rekening mee gehouden dient te worden bij het starten en exploiteren van nieuwe woonvormen.

- Borging originele ideologie, behoud en waar nodig herijking van visie.
- Afsluiten van verplichtingen die je aangaat in relatie tot een verhuurder en huurcontract waar je eventueel mee samenwerkt. Aanbrengen

huurdersbelang, afschrijving daarop en verplichtingen tot oplevering in oorspronkelijke staat goed kennen.

- Leegstandsrisico (zowel financieel als continuïteitsrisico) bij de huurder, eigenaar van het vastgoed, of anders. Advies is om leegstand altijd te budgetteren (2-5%).
- Verzekeringen die kunnen helpen voor het verkleinen van risico's (bijvoorbeeld inboedel, bedrijfsverzekering, enz.).
- Reserveringen voor groot onderhoud. Dit wordt als lastiger ervaren op het moment dat bewoners daarover zelf beslissen. Ervaring leert dat grote investeringen dan te ver vooruit worden geschoven en dit op het moment van noodzaak tot uitstel van het onderhoud leidt.
- Het blijkt een uitdaging om een actief, vrijwillig bestuur vitaal en toekomstbestendig te houden.
- Aansprakelijkheid bestuurders uitsluiten via 'UA' (uitgesloten aansprakelijkheid) toe te voegen aan de naamgeving van de organisatie.

Vanuit ervaring zijn door de initiatieven daarnaast nog de volgende factoren/ervaringen genoemd.

- Zaken in eigen beheer uitvoeren, zoals bijvoorbeeld zorg en diensten vergroot financieel en kwalitatief risico. Dat kan een overweging zijn dergelijke diensten extern neer te leggen/in te kopen.
- Financiële risico's, zoals leegstandsrisico, opnemen in je exploitatie. De hoogte daarvan is afhankelijk van de situatie. Niet te laag inschatten, het advies is om het leegstandsrisico bij woonvormen met een kleiner aantal wooneenheden iets hoger te budgetteren dan bij grotere woonvormen.
- Overweeg een vertrouwenspersoon of begeleider aan te stellen, ook al gedurende de initiatief- en realisatiefase.
- Zorg voor voldoende deskundigheid en huur deze zo nodig in. Als bewonersinitiatief zijn hier vaak ook mogelijkheden voor het gebruik maken van beschikbare subsidies.
- Zorg dat je goed op de hoogte bent van je wettelijke verantwoordelijkheden, houd je daaraan en sluit waar wenselijk nodige verzekeringen af.
- Voor financiële continuïteit, zeker voor het onderwerp beheer & onderhoud van de woonvorm, is het aan te raden met een meerjarenbegroting te werken.

### 3) Inrichting van organisatie/exploitatie

Als de woonvorm staat en beheer/exploitatie start zijn weer andere vraagstukken relevant. Alhoewel dit pas later in het proces actueel wordt is het wel goed hier in eerdere fasen over na te denken omdat alle onderwerpen invloed op elkaar kunnen hebben. Niet alle antwoorden hoeven direct voorhanden te zijn, wel is het goed er over nagedacht te hebben en te weten welke onderwerpen relevant kunnen worden in een latere fase van het traject.

#### Koop/huur

De uitdaging voor kleinschalige woonvormen is extra groot waar het gaat om huurderiving. Immers zijn de gevolgen van één leegstaande woning relatief gezien groter dan in een grootschalige woonvorm. Nog groter is deze uitdaging waar het gaat om het aanbieden van 24-uurs zorg in deze woonvormen als gevolg van leegstand. De betaalbaarheid en beschikbaarheid van 24-uurs zorg kan direct onder druk komen te staan bij leegstand.

#### Medezeggenschap

Ook en misschien wel juist in deze fase is medezeggenschap belangrijk. Als mensen eigenaarschap ervaren zullen ze zich ook medeverantwoordelijk voelen. Gebleken is ook dat dit bijdraagt aan welzijn van mensen.

Medezeggenschap is deels afhankelijk van de vorm. Zo kan een huurdersraad worden ingesteld, een bewonersoverleg of cliëntenraad. Geadviseerd wordt hier ook zaken over vast te leggen. Maar ook hierbij geldt dat het uiteindelijk gaat om hoe de mensen ermee omgaan, welke cultuur er heerst onder bewoners en het eigenaarschap dat zij ervaren.

#### Beheer en onderhoud

Veel van het beheer en onderhoud kan zelf worden uitgevoerd. Daarbij is wel van belang de continuïteit en kwaliteit van het gebouw op de lange termijn te bewaken. Dit met oog op blijvende verhuur- en of verkoopbaarheid.

Verhuur kan in eigen beheer of wordt uitbesteed. Ook hier speelt kennis en continuïteit een rol. Het is wel van belang grip te kunnen houden op wie er komt wonen in de woonvorm.

## Doelgroep

Balans in type bewoners bewaken voor vitaliteit van de community en in de gewenste beeldvorming. En het ook niet schromen om daarmee een bepaalde voorkeur uit te spreken in het werven van nieuwe bewoners en/of deelnemers. Wees duidelijk in je keuze en of er contra-indicatie is zoals bijvoorbeeld een verpleeghuisindicatie. Daarnaast kan inkomen een rol spelen. Woonvormen richten zich op doelgroep met bepaald inkomen, dan wel op diverse inkomensgroepen. Het advies is om hierin keuzes te durven maken, om daarmee blijvend invulling te kunnen geven aan je missie en visie.

## Diensten

Advies is om als bewonersinitiatief de eventuele zorg en/of andere diensten voor alle bewoners in (en om) de woonvorm collectief in te kopen of er in elk geval afspraken over te maken met leveranciers, ten behoeve van bewoners. Hiermee kunnen (zorg)diensten goedkoper aangeboden worden en is er eerder sprake van een of enkele herkenbare aanspreekpunten namens de leverende partij.

## Zorg

De keuze om wel of geen zorg te bieden blijkt in onze ervaringen zeer bepalend. Zowel voor de doelgroep ouderen die er kan komen wonen als voor de organisatie van de woonvorm. Het kan gaan van lichte thuiszorg tot verpleeghuiszorg. Financiering van zorg is het meest waarschijnlijk via PGB, VPT of MPT. Kwalitatief goede zorg bieden is complex en vraagt om kennis en aandacht. Eigen beheer betekent grote invloed op de wijze van zorgverlening. Ook kunnen mensen hierdoor langer blijven wonen in de woonvorm.

## Dienstverband medewerkers

De afweging is, indien van toepassing, om wel/geen medewerkers in eigen dienst te nemen. Risico's zijn groter bij kleine organisaties i.v.m. ziekte en eventuele arbeidsconflicten. Ga na welke verplichten er zijn in relatie tot medezeggenschap, instellen ondernemingsraad, enz. Bij de keuze voor medewerkers in eigen dienst is het advies om relatief ruim te budgetteren waar het gaat om ziekteverzuim (5-8%), om daarmee de risico's te verspreiden over een langere periode wanneer ziekte daadwerkelijk voorkomt. Denk daarnaast aan de mogelijkheden van payrolling, inzetten van ZZP-ers en/of detachering.

## Afsluitend

We hopen met het documenteren van dit afwegingskader initiatiefnemers ingrediënten aan te reiken die hen helpen in de totstandkoming van hun gewenste woonvorm. We claimen niet dat bovenstaande volledig is, het is een weergave van opgedane ervaringen door de bij stichting Zo Willen Wij Wonen aangesloten initiatieven. We zijn meer dan bereid een en ander verder toe te lichten en erover in gesprek te gaan indien gewenst.