

## Fiche 5: Samenwerkingsverband bij CLTB-projecten

In deze fiche gaan we in op de manier waarop CLTB en haar partnerverenigingen, samen met de toekomstige bewoners, bouwprojecten opzetten. De eerste ervaringen hebben ons geleerd dat deze samenwerking voor alle partners zeer verrijkend kan zijn. We leerden ook dat, in een dergelijk complex proces als de voorbereiding van een CLT-project, het van belang is dat alle partners van bij de start goed weten wat ze van elkaar mogen verwachten. Omdat alle projecten verschillend zijn is het moeilijk om algemeen geldende regels op te stellen. De taken zullen verdeeld worden in functie van de specifieke behoeften van het project en de mogelijkheden waarover CLTB en de betrokken partners beschikken. De volgende paragrafen zijn daarom algemene richtlijnen die in gemeenschappelijk overleg kunnen aangepast worden.

### 5.1 De rol van de verschillende partners

#### 5.1.1 CLTB als coördinator

CLTB neemt bij alle projecten de rol op van coördinator van het samenwerkingsverband tussen CLTB, verenigingen en projectgroep. Hij vertegenwoordigt ook dit samenwerkingsverband naar andere partners die bij het project betrokken zijn, zoals een externe bouwheer (het Woningfonds bijvoorbeeld) of het Brussels Gewest.

CLTB zal er in het bijzonder voor zorgen dat:

- de partners samenkomen wanneer het project dat vergt,
- elke partner over alle nodige elementen beschikt om haar opdracht correct en op tijd uit te voeren,
- er een goede communicatie is tussen de partners,
- indien nodig, de steun van een andere partner gevraagd wordt,
- de communicatie over het project verzekerd wordt,
- de evaluatie in goede banen geleid wordt,
- er aansluiting is met de andere projecten van CLT.

CLTB is niet alleen coördinator van het project. Hij is ook verantwoordelijk voor een reeks andere aspecten die in *fiche 3 en 4* van de toolbox beschreven staan, zoals de financiële montage, de toewijzing, etc.

Hij kan in sommige projecten ook een deel van de collectieve begeleiding op zich nemen samen met de partnerorganisaties (zie verderop). Voor elk van de projecten is er binnen het CLTB-team telkens één projectleider verantwoordelijk voor de opvolging.

#### 5.1.2 Projectgroep

De projectgroep is de groep van de toekomstige eigenaars, samengesteld uit de wachtlijst van CLTB in functie van het opgestelde programma (zie *fiche 3*). Het is de bedoeling dat deze groep de toekomstige eigenaars vertegenwoordigt in het gehele project. Ze wordt begeleid door CLTB en haar partnerverenigingen. Daarbij streven die verenigingen ernaar om de groep stap voor stap meer zelfstandigheid te geven zodat ze een evenwaardige partner kan worden in het proces.

De groep krijgt de vorm van een feitelijke vereniging. Twee organen geven vorm aan de projectgroep: de algemene vergadering en de stuurgroep.

De **algemene vergadering** is samengesteld uit alle leden van de groep. Ze komt zo ongeveer om de drie maanden samen. Daar worden de belangrijke beslissingen genomen. De samenkomsten van de algemene vergadering zijn ook de momenten waarop de participatieateliers worden georganiseerd. Het is ook tijdens die samenkomsten dat het collectieve spaarfonds wordt opgevolgd. De leden van de groep kiezen een naam voor de vereniging en ondertekenen een samenwerkingsakkoord. Daarin kunnen meer bepaald de modaliteiten opgenomen worden om een lid uit te sluiten indien die laatste zijn verbintenissen (betreffende aanwezigheid, sparen, enz.) niet naleeft. Tegelijkertijd ondertekenen zij een engagement waarin zij zich engageren naar de groep toe. Het is dit engagement dat hen ook met CLTB verbindt.

De gezinnen uit de vereniging moeten de vertegenwoordigers kiezen die op hun beurt de **stuurgroep** zullen vormen. De leden worden verkozen door de algemene vergadering waarbij de functies van Voorzitter, Ondervoorzitter, Penningmeester, Secretaris, Adviseur(s) ingevuld worden. De stuurgroep komt regelmatig (bijvoorbeeld elke twee maanden) samen om de vergaderingen van de algemene vergadering voor te bereiden en zorgt voor de administratie (uitnodigingen voor de vergaderingen, dagorde, enz.) en het beheer van de vereniging. Over het algemeen worden deze vergaderingen, net zoals de algemene vergaderingen, ook bijgewoond door een of meer begeleiders van de partnerorganisaties of van CLTB.

De **penningmeester** houdt dagelijks de rekeningen bij en gaat na of elk lid maandelijks het spaargeld stort op de gemeenschappelijke rekening. De **secretaris** zorgt dat de uitnodigingen, verslagen, aanwezigheidslijsten van elke vergadering worden geschreven. De **Voorzitter** en **Ondervoorzitter** vertegenwoordigen de vereniging. Zij coördineren de werking van de vereniging, zitten de vergaderingen voor en zien erop toe dat de beslissingen genomen tijdens de algemene vergadering worden toegepast. De andere leden van de stuurgroep noemen we **adviseurs**.

### Werkgroepen

Binnen de projectgroep kunnen ook werkgroepen worden opgericht, voor elk thema dat daar om zou vragen. Denk bijvoorbeeld aan een feestcomité. Vanuit CLTB zullen we ook de oprichting van werkgroepen stimuleren in het kader van de participatie bij het ontwerp van de woningen: werkgroep energie, werkgroep integratie buurt, werkgroep delen (*zie fiche 11*).

#### Meer weten:

- Voorbeeldconventies van een projectgroep
- Voorbeeld engagement leden projectgroep

### 5.1.3 Partnerorganisaties

Voor elke project gaat CLTB op zoek naar partnerorganisaties die bereid zijn er mee hun schouders onder te zetten. Deze organisaties kunnen verschillende rollen op zich nemen. Vaak neemt eenzelfde organisatie verschillende rollen tegelijk op.

### 5.1.3.1 Individuele begeleiding van de kandidaat-eigenaars

In tegenstelling tot een aantal taken die deel uitmaken van de collectieve begeleiding (zie verderop 5.1.3.2), wordt de individuele begeleiding van de kandidaat-eigenaars enkel opgenomen door een of meerdere partnerorganisaties, en niet door CLTB.

Opgepast: De projectgroep wordt samengesteld op basis van de toewijzingsprocedure van CLTB. Dat betekent dat de partner die instaat voor de individuele begeleiding meestal deze gezinnen niet vooraf kent.

Deze individuele begeleiding omvat in de eerste plaats de begeleiding van de gezinnen bij de aankoop van een woning, voor en na de samenstelling van een projectgroep.

Taken met betrekking tot de begeleiding van de kandidaat-eigenaars (vóór de samenstelling van een projectgroep):

- De gezinnen informeren over de bijzondere kenmerken van een CLTB-project: de kenmerken van een CLT-aankoop, van de (mede-)eigendom, de specifieke kenmerken van het project, de planning en de procedures.
- Aanvullende informatie vragen aan de gezinnen of informatie updaten (in de CLTB database) om een precies profiel van de gezinnen bij te houden (gezinssamenstelling, inkomstencategorie) en om de noden op vlak van woning te kunnen opvolgen (aantal kamers, bereikbaarheid ...).
- Sociale onderzoeken voeren door de sociale fiche in te vullen (zie *Bijlage: Sociale fiche*).
- Voorafgaande huisbezoeken afleggen vooraleer aan het project deel te nemen om de staat van de woning, de onbewoonbaarheid en de mate waarin begeleiding tijdens een moeilijke situatie (overbevolking, verwarmingsproblemen of energieverlies, eventuele sociale problemen) dringend is, na te gaan.
- De gezinnen vergezellen bij het bezoek van de woningen en/of de buurt (vooraleer ze hun interesse bevestigen in het project).
- Gedetailleerde analyse van de financiële balansen van het Woningfonds: erover waken dat de maandelijkse terugbetaling van het hypothecair krediet redelijk is zodat de andere lasten kunnen betaald worden rekening houdend met de globale financiële toestand van het gezin.

Taken met betrekking tot de begeleiding van de projectgroep:

- De gezinnen omkaderen, adviseren en begeleiden tijdens de administratieve procedure met het oog op de aankoop.
- De gezinnen stimuleren en motiveren om actief te participeren aan het project.
- Als aanvulling op de collectieve vormingsmomenten, indien nodig, de leden van de projectgroep informeren en vormen over het project.
- Het huurcontract bestuderen met het oog op de opzegging van de woning die het gezin zal verlaten na aankoop van de eigendom.
- Desgevallend, een aanvraag indienen voor de vergoeding van de kosten voor de verhuis.
- De gezinnen begeleiden tot op het moment van de ondertekening van de koopakte bij de notaris.

- De gezinnen begeleiden bij het beheer van de uitgaven, in het bijzondere van de uitgaven gebonden aan de (mede)eigendom.

Deze begeleiding moet er in de eerste plaats op gericht zijn dat de leden van de groep zo snel mogelijk autonoom kunnen zijn, waardoor begeleiding uiteindelijk overbodig wordt. Aanvankelijk moet nagegaan worden in hoeverre de gezinnen autonoom kunnen functioneren en de begeleiding hierop afstemmen zodat de gezinnen kunnen evolueren in hun project en de nodige kennis opdoen. De begeleider moet de gezinnen die hulp krijgen zowel voor de aankoop van een woning als op professioneel en persoonlijk vlak stimuleren.

De partnervereniging moet de rechtsgeldigheid van de gestelde handelingen tijdens de aankoop nagaan en alle administratieve documenten moeten door de referent gecontroleerd worden alvorens ze te ondertekenen.

### **5.1.3.2 Begeleiding van de projectgroep**

De opzet van deze begeleiding is de toekomstige mede-eigendom voor te bereiden, door een goed collectief beheer te bevorderen, samenhang en solidariteit in de groep te versterken, en de groep te ondersteunen in het kader van acties voor de wijk en CLTB. De partnerverenigingen zullen hiervoor in samenwerking met CLTB de nodige middelen en vormingen ter beschikking stellen zodat de projectgroep in de best mogelijke omstandigheden kan werken.

Het gaat erom de projectgroep te begeleiden in een voorbereidende fase vóór/tijdens de werken, maar ook na het intrekken in de nieuwe woning, voor een min of meer lange periode in functie van het project en van de groep. De begeleiding gebeurt op technisch niveau, maar ook op vlak van de projectgroep en van de mede-eigendom.

De partners zullen betrokken worden bij volgende taken:

#### **In de voorbereidende fase**

- de gezinnen helpen een feitelijke vereniging te vormen en te beheren: een spaarrekening bij de bank openen, de boekhouding nakijken, de algemene vergadering en de stuurgroep voorbereiden, de stuurgroep oprichten, het bedrag van het spaargeld bepalen.
- instaan voor het secretariaatswerk tijdens de vergaderingen tot een secretaris van de feitelijke vereniging gekozen wordt.
- de verbintenissen en de verschillende documenten door de leden van de projectgroep laten ondertekenen.
- helpen bij het organiseren en leiden van de vergaderingen van de stuurgroep.
- instaan voor de informatie die tijdens de algemene vergaderingen gegeven moet worden.
- op regelmatige tijdstippen een rapport opstellen met de evolutie van het project, de problemen en sterke punten.
- deelnemen aan de vergaderingen van de stuurgroep.
- de werkgroepen omkaderen.
- De stuurgroep helpen bij het voorbereiden van de algemene vergaderingen.
- in de mate van het mogelijke deelnemen aan de activiteiten in het kader van het project.

### Tijdens de werken en na het intrekken in de woning *(wordt aangevuld)*

- technische begeleiding
- begeleiding van de groep
- begeleiding bij het beheer van de (mede)eigendom

#### 5.1.3.3 Begeleiding van het participatieproces

De **partnerorganisatie** werkt mee aan de begeleiding van het participatieproces. De verschillende elementen daarvan staan uitgebreid beschreven in *fiche 5*.

## 5.2 Organisatie van het samenwerkingsverband

CLTB-projecten zijn vaak complexe montages, en dat weerspiegelt zich in de organisatie van het samenwerkingsverband. Het is moeilijk om een algemeen geldende organisatieschema weer te geven, en uit de eerste ervaringen merken we dat het schema vaak in de loop van het project moet aangepast worden.

De bedoeling moet zijn:

- De groep van toekomstige bewoners een zo centraal mogelijk rol te geven in het proces. Aangezien het om een groep gaat van mensen die elkaar vooraf niet kenden, en om mensen die vaak weinig of geen ervaring hebben met dergelijke processen, laat staan met een complex gegeven als een bouwproject, heeft deze groep echter veel begeleiding nodig. De intensiteit van de begeleiding zou moeten kunnen afnemen in de loop van het proces, terwijl de autonomie van de bewoners toeneemt. Dat is van groot belang voor het welslagen van het project. Na de bouw staat de bewonersgroep er immers voor een groot stuk alleen voor. Heel het proces tijdens de voorbereiding heeft ook als doel om de groep klaar te maken om achteraf het gebouw en het leven erin succesvol zelfstandig te beheren.
- De doelstellingen van CLTB realiseren, d.w.z. het project realiseren binnen de vooropgestelde tijd, het vooropgestelde budget en volgens de CLT-principes.
- Dit alles op een zo efficiënt mogelijke manier te doen.

### Schema organisatie samenwerkingsverband *(wordt aangevuld)*

Dit schema geeft een overzicht van de verschillende overlegstructuren en legt de nadruk op de gezinnen als uitgangspunt, gevolgd door de verenigingen, CLTB en ten slotte de opdrachtgever.

### Klassiek verloop van een Algemene Vergadering (AV)

- Goedkeuring van het verslag van de vorige vergadering.
- Overzicht en goedkeuring van de jaarrekening (voorgelegd door de penningmeester).
- Vooruitgang in het project in functie van de tijdslijn.
- Opvolging van de beslissingen genomen op de vorige AV.
- Discussies rond de punten op de agenda.

De **algemene vergaderingen** van de feitelijke vereniging worden bijeengeroepen door de stuurgroep, samen met de verenigingen die de gezinnen begeleiden. Alle belangrijke beslissingen over de volledige groep worden genomen tijdens de algemene vergaderingen.

### OPMERKING

Het kan nuttig zijn om:

- een 'opleiding' te organiseren om de leden van de stuurgroep te ondersteunen in hun rol en hun opdrachten.
- op voorhand rekening te houden met de mogelijke kosten naar aanleiding van de opdrachten van de stuurgroep (bv. kosten van telefoongesprekken, het drukwerk of het versturen van brieven). Het mag de vrijwilligers voor het stuurcomité niet beletten om zich kandidaat te stellen.

In principe worden alle vergaderingen van de stuurgroep en van de algemene vergadering mee voorbereid en opgevolgd door CLTB en de partnerverenigingen.

De **partnerschapvergaderingen** vinden één maal per maand plaats om de samenwerking tussen de verschillende deelnemers te bespreken en de samenkomsten voor te bereiden, zoals de architectuurateliers of de vergaderingen met de overheid, enz. Daaraan nemen in functie van de dagorde CLTB, de partnerorganisaties of het opvolgingscomité deel. CLTB plant die vergaderingen.

Andere samenkomsten kunnen natuurlijk ook voorzien worden naargelang de noden en behoeftes van elke projectgroep!

In een **partnerschapovereenkomst** worden de opdrachten en rollen van elke organisatie omschreven. Die wordt best zo snel mogelijk, bij de start van het samenwerkingsverband, opgesteld. De overeenkomst wordt ondertekend door de feitelijke vereniging van de gezinnen, de partnerverenigingen en CLTB. Deze overeenkomst vormt een referentie die kan herzien en gewijzigd worden naargelang het project evolueert.

### 5.3 Tijdslijn

Net zoals elk bouwproject doorloopt een CLTB-project verschillende fases. In deze fiche overlopen we al deze fases met bijzondere aandacht voor de rol van de partners.



Deze fase loopt van het moment waarop een project wordt geïdentificeerd tot het ogenblik van de goedkeuring van een projectsubsidie.

Tijdens deze fase wordt onderzocht of het haalbaar is om op een bepaalde plek een CLTB-project uit te voeren. Indien een project haalbaar blijkt wordt deze fase afgesloten met het vastleggen van het programma voor het gebouw en de aanvraag van een projectsubsidie aan het Brussels Gewest.

Vaak start CLTB met het onderzoek van een project nadat iemand (een van de partnerorganisaties, een gemeente ...) haar een mogelijkheid gesignaleerd heeft: een gebouw of een grond die te koop staan, een wijkcontract waarin CLT-woningen kunnen komen .... CLTB onderzoekt dan of het mogelijk is een project uit te werken op die plaats. Zijn er partners geïnteresseerd om mee te werken? Wat kan er gebouwd worden? Hoeveel gaat dat kosten? Kunnen we die woningen betaalbaar maken voor ons publiek? Beschikken we nog over het nodige budget? Is het juridisch mogelijk?

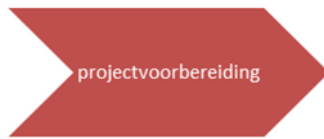
Lijkt de operatie op het eerste zicht haalbaar, dan stellen we (op basis van een eerste schets) een programma op waarin het aantal woningen, het type woningen (aantal kamers), de verkoopprijs (inkomenscategorie van kopers voor elke woning), en eventueel de mogelijkheid om andere functies een plaats te geven binnen het project worden vastgelegd.

Tijdens deze fase gaat CLTB ook op zoek naar partners die het project met haar willen uitvoeren. Dit gaat zowel om verenigingen die willen instaan voor de begeleiding van de bewoners en het organiseren van het participatieproces als om een bouwheer (voor zover CLTB zelf deze rol niet opneemt).

Wanneer het project haalbaar lijkt wordt het dossier op de Raad van Bestuur van de VZW CLTB besproken. Is de raad van bestuur akkoord, dan wordt door CLTB een subsidieaanvraag ingediend bij de minister bevoegd voor huisvesting in het Brussels Gewest. De vraag wordt op de regering besproken. Bij een positieve beslissing kan het project van start gaan.

**Wie doet wat?** Deze voorstudiefase wordt voornamelijk uitgevoerd door het CLTB-team.

**Hoe lang?** De duur van de fase kan erg verschillen. Voor twee van de projecten die we momenteel uitwerken duurde de studiefase enkele weken, voor sommige projecten kan dit jaren duren.



Deze fase loopt van de samenstelling van de projectgroep tot de start van de bouwwerken.

Tijdens deze fase wordt achtereenvolgens de projectgroep met de toekomstige eigenaars samengesteld, worden architecturateliers georganiseerd met de leden van de projectgroep die leiden tot een reeks aanbevelingen voor het bouwproject, wordt het lastenboek opgesteld en wordt de openbare aanbesteding georganiseerd, wordt een architect en een aannemer gekozen en wordt een stedenbouwkundige vergunning aangevraagd.

Waar mogelijk wil CLTB de toekomstige bewoners zo veel als kan betrekken bij de voorbereiding van het architectuurproject (zie *fiche 8*). Tegelijkertijd dient deze periode voor de toekomstige bewoners als voorbereiding op hun leven in de nieuwe woning. Er moet ruimte gemaakt worden voor kennismaking en groepsvorming tussen de leden van de projectgroep, ontmoeting met de nieuwe buurt en de nieuwe bureaus (zie *fiche 12*), en er moeten vormingen georganiseerd worden (zie *fiche 11*). In deze fase wordt ook een spaargroep opgericht (zie *fiche 7*). Er kunnen werkgroepen worden opgericht met toekomstige bewoners die een bepaald aspect van het project van dichtbij opvolgen.

**Wie doet wat?** Tijdens deze fase is de investering van de partnerverenigingen het hoogst. De CLTB staat in voor het samenstellen van de projectgroep (vanuit haar ledenbestand en volgens de toewijzingsprocedure). De partnerverenigingen zijn verantwoordelijk voor de organisatie en de begeleiding van alle vergaderingen, vormingen, en ateliers en voor de individuele begeleiding van de leden van de projectgroep. De CLTB ondersteunt de verenigingen bij de organisatie en biedt een aantal praktische instrumenten aan (opgenomen in deze toolbox) die daarvoor kunnen gebruikt worden. Indien er gewerkt wordt met een externe bouwheer, zal de CLTB instaan voor de contacten tussen de leden van de toekomstige projectgroep en de partnerorganisaties enerzijds en de bouwheer anderzijds.

**Hoe lang?** Hoe korter deze periode duurt, hoe sneller de leden van de projectgroep hun woning kunnen betrekken. De duur van deze fase hangt echter niet alleen van CLTB af, maar ook van de bouwheer met wie we samenwerken, de aanbestedingsprocedure waarvoor geopteerd wordt, de tijd dat het duurt om een stedenbouwkundige vergunning te bekomen en van allerlei andere externe factoren. Als alles vlot verloopt, kan dit in twee jaar worden afgerond, maar het is waarschijnlijker dat het meer tijd in beslag zal nemen. In functie van de beschikbare tijd zullen bepaalde aspecten al dan niet meer uitgediept kunnen worden.



Deze fase loopt van het afleveren van de stedenbouwkundige vergunning tot het overhandigen van de sleutels aan de eigenaars.

Tijdens deze fase zijn het vooral de aannemer, die voor de bouw zorgt, en de architect, die de werf opvolgt, die werken. Toch blijven ook de toekomstige bewoners actief en is het van belang dat zij verder begeleid worden.



Zij zullen de bouwwerf wekelijks opvolgen, en zij zullen zich ook verder voorbereiden op het leven in hun nieuwe woningen. De in de vorige fase opgerichte werkgroepen bereiden onder meer het beheer van de mede-eigendom, de technische opvolging van hun woningen (onder meer het energieaspect), het goede samenleven en de relaties met hun toekomstige buurt voor (zie *fiche 10*).

**Wie doet wat?** De partnerverenigingen spelen in deze fase grosso modo dezelfde rol als in de voorgaande. Indien mogelijk helpen ze de CLTB ook bij de technische opvolging.

**Hoe lang?** Ook de duur van een bouwwerf is moeilijk te voorspellen. Over het algemeen wordt de maximale duur van de werf opgenomen in het lastenboek. Als er geen problemen zijn verlopen er 1,5 à 2 jaar tussen de start van de werken en de verhuizing van de bewoners.



Deze fase loopt van de verhuizing tot de ongeveer twee jaar daarna.

Na de bouw en de verhuizing is het niet afgelopen, het begint pas. Hoewel het de bedoeling is dat de bewoners zo snel mogelijk zelfstandig instaan voor alle aspecten van het beheer van hun project, verdwijnen CLTB en haar partners nog niet onmiddellijk uit beeld. Zij blijven ter beschikking voor de bewoners om hen te helpen de overgang naar hun nieuwe woning te maken.

Opvolging van de technische gebreken tussen de voorlopige en definitieve oplevering, optimaal gebruik van de woningen op vlak van energieverbruik, organisatie van de mede-eigendom, etc., het zijn allemaal aspecten waarvoor de bewoners, indien nodig, nog beroep kunnen doen op CLTB en haar partners.

**Wie doet wat?** In deze fase is de tijdsinvestering over het algemeen minder intensief dan in de voorgaande, maar het is belangrijk dat er personeel beschikbaar blijft. De taken worden duidelijk verdeeld tussen CLTB, haar partnerorganisaties en eventueel nieuwe, gespecialiseerde partners die kunnen instaan voor een van de aspecten van de opvolging.

**Hoe lang?** De eerste twee jaar na de werken zijn waarschijnlijk de belangrijkste. Daarom vraagt CLTB van haar partners dat zij tijdens deze periode nog beschikbaar blijven, zowel om op vragen van bewoners te antwoorden als om zelf een aantal vormingsactiviteiten te organiseren. Na deze periode neemt het team van CLTB de opvolging over.

Indien zij dit willen kunnen partnerverenigingen en bewoners natuurlijk later nog steeds gezamenlijk projecten opzetten, eventueel in samenwerking met CLTB.

## 5.4 Waartoe engageer ik me als CLT-partner?

*(wordt aangevuld)*

### Meer weten:

Voorbeeldconventies van een projectgroep