

Linda Sanders, SEV
Peter Jansen, Aedes-Arcares Kenniscentrum Wonen-Zorg
Mw. Mr T.J. de Groot, Van Breevoort & Ter Meulen

Over wegen en wensen

Organisatorische en juridische kanten van
Samenwerking wonen, zorg en welzijn

Utrecht, september 2003

Het Kenniscentrum Wonen-Zorg is een gezamenlijke activiteit van Aedes en Arcares, brancheorganisaties van respectievelijk woningcorporaties en verpleeg- en verzorgingshuizen. Het brengt kennis en informatie inzake wonen en zorg bijeen en stelt deze beschikbaar.

Leden van Aedes en Arcares kunnen gebruik maken van de aanvullende dienstverlening van het Kenniscentrum, te weten infodesk, consult over een project of aanvraag presentatie.

Aedes-Arcares Kenniscentrum Wonen-Zorg

Postbus 8258, 3503 RG Utrecht
Telefoon: (030) 273 97 75
Fax: (030) 273 96 52
E-mail: infodesk@aedes.nl
Website: www.kenniscentrumwoneenzorg.nl

De Stuurgroep Experimenten Volkshuisvesting (SEV) en het Nederlands Instituut voor Zorg en Welzijn (NIZW) voeren gezamenlijk het Innovatieprogramma Wonen en Zorg (IWZ).

Het IWZ bestrijkt het gehele raakvlak van wonen, welzijn en zorg. Voor ouderen, mensen met een handicap en mensen met psychische of maatschappelijke problemen.

Het Innovatieprogramma Wonen en Zorg staat voor:

- bundeling van kennis en ervaring op het gebied van wonen, zorg en welzijn;
- uitwisseling en verspreiding van kennis en ervaring;
- inhoudelijke steun bij de ontwikkeling van innovatieve concepten.

Het ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieu en het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport ondersteunen het IWZ.

Stuurgroep Experimenten Volkshuisvesting (SEV)

Programmateam Wonen op Maat
Postbus 1878, 3000 BW Rotterdam
Telefoon (010) 282 50 80
Fax (010) 411 42 11
E-mail: iwz@sev.nl
Website : www.sev.nl

Nederlands Instituut voor Zorg en Welzijn (NIZW)

Expertisecentrum Wonen en Zorg
Postbus 19152, 3501 DD Utrecht
Telefoon (030) 230 64 58
Fax (030) 231 96 41
E-mail: iwz@nizw.nl
Website : www.nizw.nl

Meer informatie

Website en kennisbank: www.nizw.nl

Voorwoord

Het aantal ouderen groeit. Bovendien worden mensen steeds ouder. De ouderen van vandaag willen zo lang mogelijk zelfstandig blijven wonen, ook als ze zorg of ondersteuning nodig hebben. Het intramurale verzorgings- en verpleeghuis als instituut voor zorg en verblijf blijkt voor een grote groep cliënten geen aantrekkelijk perspectief. Ook bewoners van andere instituten, bijvoorbeeld lichamelijk of verstandelijk gehandicapten, willen zoveel mogelijk in gewone woningen, in gewone woonwijken wonen. De zorg en ondersteuning moeten naar de klant toe, in plaats van dat de klant verhuist naar de zorgaanbieder.

Dit is in het kort de situatie waarin wonen, welzijn en zorg elkaar ontmoeten. De klant vraagt een samenhangend pakket dat precies aansluit op zijn eigen behoeften. Persoonsgebonden budgetten stellen de klant in staat om steeds meer zelf de regie te voeren. Aanbieders van woningen, welzijnsdiensten of verzorging en verpleging ontdekken dat zij in hun eentje niet het product kunnen maken, waar de klant om vraagt. Klanten willen zekerheid, duidelijkheid, één loket, keuzevrijheid, geen last van afstemmingsproblemen en een zo laag mogelijke prijs.

De regelgeving in de voorheen sterk gescheiden sectoren van wonen, welzijn en zorg gaat steeds meer open. Woningcorporaties bijvoorbeeld moeten sinds half 2001 verantwoord voor hun doen (en laten) op het prestatieveld wonen met zorg. Zorginstellingen kunnen zich meer op elkaars terrein begeven. Extramurale zorg en thuiszorg is het motto, ook voor verzorgingshuizen. Welzijnsinstellingen zien ondertussen dat al die lang zelfstandig wonende mensen nieuwe soorten diensten behoeven. Ook commerciële dienstverleners richten zich met succes op deze markt.

Er blijken echter ook hardnekkige belemmeringen te bestaan. Woningcorporaties mogen van de overheid niet al te nauwe organisatorische banden aanknopen met zorgorganisaties. Dat baart sommigen ernstige zorgen over continuïteit en eenduidige regie. Welzijnsinstellingen voelen zich miskend in het (gemeentelijk) beleid: zij zouden veel meer willen en moeten doen voor grote groepen zelfstandig wonenden. Desondanks hebben verschillende organisaties in wonen, welzijn en zorg in de praktijk al veel manieren gevonden om met elkaar samen te werken en gezamenlijk producten te leveren. Tegelijk zijn veel anderen op zoek naar de juiste partner en de juiste vorm.

In deze brochure vindt u informatie over de organisatorische en juridische kanten van samenwerking, bestemd voor professionals van woon- zorg en welzijnsorganisaties. De klant zelf komt slechts af en toe in beeld, want als het goed is hoeft deze niets te weten of te merken van de (soms moeizame) voorbereiding om tot integrale producten te komen.

Op het gebied van regelgeving geeft de brochure de stand van zaken weer per medio 2003.

Deze brochure is tot stand gekomen door nauwe samenwerking van het Aedes-Arcares Kenniscentrum Wonen-Zorg met het Innovatieprogramma Wonen en Zorg (IWZ). De digitale versie is te vinden op www.kenniscentrumwonzorg.nl en zal met regelmaat geactualiseerd worden.

Inhoudsopgave

1	Waar een wil is, is een weg	5
	Wat willen wonen en zorg van elkaar?	5
	De wil: intentieverklaringen	5
	De weg 1: projectgerichte samenwerking	5
	De weg 2: overwegingen voor verbreding	6
	De weg 3: gecoördineerd optreden in joint ventures	6
	De weg 4: inbedding in de organisaties: holding of fusie?	6
	Samenwerking vanuit het klantperspectief	7
2	Proces van samenwerking	8
	Inleiding	8
	Wat is samenwerking	8
	Analyse eigen situatie	8
	Doel van de samenwerking	9
	Potentiële samenwerkingspartners	9
	Positie gemeente	10
	Hoe om te gaan met meer partners	10
3	Samenwerkingsvormen tussen woningcorporaties en zorgstichtingen	13
	Inleiding	13
	De intentieverklaring	13
	Voorbeelden projectgerichte samenwerkingsvormen	14
	Aspecten van de samenwerkingsovereenkomst	18
	Tot slot	18
4	Rechtsvormen en rechtspersonen	19
	Soorten rechtsvormen	19
5	SEV-experiment Holding woningcorporatie en zorginstelling	23
	Verdergaande samenwerking	23
	De MG 2001-26: een nadere aanscherping van de MG 1999-23	24
	Experimenten Tilburg en Stadskanaal	25
	Bijlage	26
	Checklist samenwerkingsovereenkomst	

1 Waar een wil is, is een weg

Samenwerking tussen wonen, welzijn en zorg is een hot topic. Na - of misschien beter gezegd: ondanks - alle discussies over scheiden van wonen en zorg, krijgen de werelden van het wonen en van de zorg steeds meer raakvlakken. Daardoor groeit de noodzaak tot samenwerking en afstemming. In de afgelopen jaren hebben veel woningcorporaties en zorginstellingen elkaar opgezocht. Ook wordt er in toenemende mate samengewerkt met welzijnsorganisaties en anderen die zich op het terrein van wonen, zorg en welzijn begeven. Het accent zal echter vooral liggen op de samenwerking tussen woningcorporaties en zorginstellingen, omdat daar de meeste vragen zich voordoen.

Wat willen wonen en zorg van elkaar?

Woningcorporaties zoeken vaak samenwerking met andere partijen omdat het huurdersbestand vergrijsd. Royaal meer dan de helft van de cliënten van woningcorporaties is ouder dan 55 jaar. Deze groep bewoners wil zo min mogelijk van loket naar loket hoeven lopen. Het liefst stellen zij hun vragen over wonen aan hun huisbaas. Woningcorporaties worden dan ook geconfronteerd met vragen als:

- kan ik bij de corporatie aankloppen als bijvoorbeeld het huurders- of het tuinonderhoud of het doen van de boodschappen voor mij teveel wordt?
- kan ik in deze woning blijven wonen als ik zorgbehoefte heb?
- welke zekerheid kan ik krijgen dat er zorg en ondersteuning geleverd wordt, als dat nodig is?
- welke andere keuzen heb ik als ik wil verhuizen?

Een aanleiding voor samenwerking kan voor een verzorgingshuis of gehandicapteninstelling bijvoorbeeld expansie van de dienstverlening buiten de muren (extramuralisering) zijn. Voor een thuiszorgorganisatie kan de wens tot concentratie van dienstverlening op sommige plaatsen, of het uitbreiden van de serviceverlening de reden zijn om op zoek te gaan naar samenwerkingspartners. Een belangrijke aanleiding blijkt in elk geval vaak de realisatie van een nieuw woonzorgcomplex met woningen die specifiek zijn ontworpen en toegerust om de bewoners zo lang mogelijk zelfstandig te kunnen laten wonen. Duidelijkheid voor de klant over de nodige zorg en dienstverlening is daarbij echter erg belangrijk.

De wil: intentieverklaringen

De wil tot samenwerken wordt vaak in een intentieverklaring vastgelegd. Intentieverklaringen hebben niet alleen een functie in de PR naar buiten, belangrijker zijn zij voor de interne organisatie. Er wordt namelijk een punt gemarkeerd waarin de besturen van beide organisaties vastleggen dat zij gezamenlijk de ingeslagen weg willen ingaan. Dat geeft intern duidelijkheid en richting.

De weg 1: projectgerichte samenwerking

De thans meest voorkomende vorm van samenwerking tussen woningcorporaties en zorgaanbieders is dat beide partijen afspraken maken met betrekking tot een concreet project. Meestal gaat het hier om de realisatie van een woonzorgcomplex, alhoewel het ook de opzet van een loket of een dienstenpakket kan betreffen.

Een woonzorgcomplex profileert zich op de woningmarkt met de geruststellende toezegging (garantie gaat de competentie van de aanbieders vaak te buiten) aan de bewoner dat er zorg en ondersteuning geboden kan worden, als dat nodig is. Om deze toezegging waar te kunnen maken, zijn harde afspraken voor de totstandkoming van het project nodig tussen woningaanbieder en zorg- en dienstenaanbieders. Dat betekent dat de woningaanbieder investeert in "levensloopbestendigheid" (zie hiervoor het Handboek voor Toegankelijkheid, of het handboek woonkeur) en in "zorginfrastructuur". Bij dit laatste gaat het om ruimten die nodig zijn voor adequate zorgverlening, zoals kantoor- werk- of opslagruimte voor een zorg- en welzijnsteam, een gemeenschappelijke multifunctionele ruimte, ruimten voor tijdelijke opvang van bewoners, ruimte voor het opstellen van scootmobilen en onroerende voorzieningen voor 24-uurs alarmopvolging.

De diensten- en/of zorgaanbieder geeft aan welke capaciteit beschikbaar is voor het uitvoeren van de gevraagde diensten. Vaak wordt ook een minimumafname afgesproken, zodat de zorg- c.q. dienstenaanbieder in de capaciteitsplanning hier vanuit kan gaan. Alle aanbieders leveren inzet vanuit hun eigen deskundigheid. Daarover worden afspraken gemaakt, die worden vastgelegd in bijvoorbeeld een samenwerkingsovereenkomst. Vanzelfsprekend is het daarnaast van belang om afspraken te maken over de financiële kant. Niet alleen over de wijze van financieren, maar ook over aansprakelijkheid. Daarbij is aandacht nodig voor de periode van totstandkoming en voor de periode van exploitatie en beheer.

De weg 2: overwegingen voor verbreding

Meestal start de samenwerking tussen wonen en zorg bij opzichzelfstaande projecten, zoals bij nieuwbouw van woonzorgcomplexen. Maar zowel woon- als zorgpartijen realiseren zich dat de vraag van ouderen niet alleen door dergelijke nieuwbouw kan worden opgevangen. Veel ouderen zullen tot op hoge leeftijd in de hen vertrouwde (oudere) woning willen -en ook moeten- blijven wonen. Ondersteuning vanuit de thuiszorg is er vanouds op gericht dat tot zekere hoogte mogelijk te maken. Thuiszorgorganisaties mogen nu ook verzorgings- en verpleeghuiszorg leveren, zodat een gedwongen verhuizing niet meteen aan de orde hoeft te zijn als de zorgbehoefte toeneemt. Overigens mogen verzorgingshuizen nu ook thuiszorg aanbieden; de schotten verdwijnen tussen de diverse zorgaanbieders. Toch bestaan er nog steeds lange wachtlijsten van mensen die geïndiceerd zijn voor zorg of ondersteuning, maar deze nog niet ontvangen. Een belangrijke oorzaak hiervoor is het tekort aan personeel.

Vanuit dit gegeven is het voorstelbaar dat verhuurders als woningcorporaties trachten bredere afspraken te maken met zorgaanbieders. Dergelijke contracten hebben meer het karakter van onderlinge garanties. De zorgaanbieder garandeert snelle levering van de zorg of ondersteuning (soms via afspraken over overbruggingshulp) in (een deel van) het bezit van de woningcorporatie. De woningcorporatie garandeert op haar beurt aan de zorgaanbieder dat er altijd een minimum aantal zorggeïndiceerden 'geleverd' wordt. Met dergelijke onderlinge afspraken kan de woningcorporatie haar huurders een zorggarantie geven.

Ouderen hebben een grote behoefte aan dergelijke zekerheden. Toch kunnen aan deze en andere samenwerkingsafspraken ook nadelen kleven. Zie daarvoor in dit hoofdstuk de paragraaf – samenwerking vanuit het klantperspectief” en hoofdstuk 3.

De weg 3: gecoördineerd optreden in joint ventures

Bij herstructurering van oude wijken (Moerwijk bijvoorbeeld), of bij de ontwikkeling van nieuwe wijken (bijvoorbeeld VINEX-locaties als IJburg of Leidsche Rijn) streven aanbieders van zorg, welzijn en wonen er naar om gecoördineerd op te treden. Zo wordt vermeden dat verschillende partijen investeren in dezelfde activiteit. Om dit te coördineren, kunnen de diverse moedermaatschappijen een dochtermaatschappij stichten (joint venture: zie voor de beschrijving van de juridische constructie H4). Voordeel van een joint venture is dat de verschillende belangen van de moederbedrijven samengebracht worden in één dochterbedrijf, dat intern tot afwegingen kan komen en naar buiten toe met één mond kan spreken. Punt is wel, dat het mandaat dat aan de dochter gegeven wordt, duidelijk moet zijn. Als de moederbedrijven achteraf het handelen van de joint venture niet steunen, valt de constructie natuurlijk in duigen.

Joint ventures hebben dus een duidelijk afgeperkt speelveld. Niet alleen geografisch, maar ook qua mogelijkheden. Woningcorporaties mogen wettelijk dergelijke joint ventures aangaan. Dat mag ook met organisaties buiten de volkshuisvesting, zij het met bepaalde beperkingen (zie hiervoor ook hoofdstuk 5). Zorgorganisaties hebben veel minder beperkingen in de vormen van samenwerking die zij mogen aangaan. Zij hebben alleen de verplichting om hun AWBZ-deel inzichtelijk gescheiden te houden en de AWBZ-gelden binnen het domein te besteden.

De weg 4: inbedding in de organisaties: holding of fusie?

In een aantal situaties, waarin woningcorporaties en zorgaanbieders al diverse samenwerkingscontracten hadden afgesproken, stuitten de directies op de vraag hoe dergelijke relaties in stand kunnen blijven bij personele of beleidsmatige veranderingen binnen de directies. Men kreeg het gevoel dat de samenwerkingscontracten teveel afhingen van de goede contacten die men onderling had opgebouwd. Met andere woorden: men wilde de samenwerking minder

afhankelijk maken van mogelijke beleidswijzigingen bij een van de samenwerkingspartners. Dat kan het beste als de beide partners gelijk aangestuurd worden. Zo kwam men met voorstellen tot holdings en zelfs fusies (zie voor de juridische inhoud van deze constructies hoofdstuk 4). Dit met het idee dat vanuit een eenheid van leiding en regie, bedrijfsprocessen beter op elkaar kunnen worden afgestemd en het op die manier makkelijker lijkt om tot integrale kwaliteit te komen. De ministeries van VROM en VWS zijn echter van mening dat fusies en holdings tussen zorginstellingen en corporaties niet direct verstandig zijn. Indien er sprake is van samenwerking stelt de overheid dat in de eerste plaats de burger hierbij gebaat moet zijn. Belangrijk hierbij is dat hij niet belemmerd wordt in zijn keuzevrijheid. Daarnaast is het voor het Rijk van belang dat zij goed toezicht kan houden op de instellingen, wat betreft de 'hun opgedragen taken'. Dat zijn de zorgtaken van zorginstellingen en de activiteiten op het terrein van wonen van de woningcorporaties. Dit maakt dat de overheid het belang van samenwerking tussen corporaties en zorginstellingen erkent, maar fusies en holdings vooralsnog verbiedt. Inmiddels is gebleken dat het ministerie van VROM een personele unie tussen een corporatie en een zorginstelling wel honoreert.

Samenwerking vanuit het klantperspectief

De zorgsector is tot nog toe aanbodgericht ingesteld. Ook van de markt van woon-zorgwoningen kan gesteld worden dat de klant nog weinig keuzevrijheid heeft. Dit wil niet zeggen dat de aanbieders geen goed oog voor de klant hebben. De innovatieve initiatieven tot diverse vormen van samenwerking tussen wonen, dienstverlening en zorg zouden zonder goed oog voor de klant niet tot stand gekomen zijn. In de samenwerkingsafspraken zit echter ook een deel eigenbelang; aanbieders willen hun risico's minimaliseren. Daarom gaan zij bij voorbaat allianties met elkaar aan, om de klant zo een product aan te bieden.

Vanuit het klantperspectief hebben dergelijke samenwerkingsafspraken het nadeel dat er een gedwongen winkelnering geboden wordt: –in dit woonzorgcomplex levert verzorgingshuis X zo nodig de zorg” of –bij woningcorporatie Y kunt u boodschappenservice Z inhuren”. Zouden klanten niet liever de mogelijkheid hebben om, wanneer zij niet tevreden zijn over W, Y of Z, over te stappen naar een andere aanbieder?

In de recente regelgeving heeft de klant die keuzevrijheid om van aanbieder te wisselen, tenzij er bijzondere omstandigheden zijn. Het persoonsgebonden budget zoals dat vanaf 1 april 2003 geldt, geeft cliënten veel meer vrijheid in de keuze voor het soort zorg en de zorgaanbieder. Met zo'n persoonsgebonden budget kan de klant zelf beslissen op welke wijze aan de vastgestelde zorg- of ondersteuningsbehoefte voldaan wordt. In hoeverre dit de positie van zorg- en dienstenaanbieders minder zeker maakt en of dit ook van invloed zal zijn op de aangepane samenwerkingscontracten, zal in de praktijk moeten blijken. Ook bij zorg in natura en een persoonsvolgend budget heeft de klant over het algemeen keuzevrijheid in zorgaanbieder.

2 Proces van samenwerking

Inleiding

Afgelopen jaren hebben al veel woningcorporaties en zorginstellingen elkaar gevonden. Samenwerking is daarbij ingegeven door strategische doelen met als motief de klant beter van dienst te kunnen zijn. De invoering van het zesde prestatieveld voor corporaties, waarbij zij verantwoording moeten afleggen over hetgeen zij gedaan hebben op het terrein van wonen en zorg, is daarbij niet meer dan een extra stimulans. Desondanks is er geen onderwerp waarover zoveel vragen zijn. Dat zal te maken hebben met het feit dat het hier gaat om mensenwerk en dat de traditionele sturingsmechanismen die intern in een organisatie gehanteerd kunnen worden en die samenhangen met hiërarchie, hier niet of nauwelijks gehanteerd kunnen worden. Dergelijke vragen zijn:

- met wie kan ik het beste samenwerken;
- hoe organiseer ik de samenwerking met meer partijen en wanneer informeer ik andere betrokken partijen;
- wat voor type samenwerkingsrelaties kunnen opgezet worden;
- hoe en wanneer leg ik samenwerkingsafspraken vast;
- wanneer is samenwerking profijtelijk en wanneer kan ik beter een contract afsluiten;
- in hoeverre kan concurrentie samenwerking in de weg zitten;
- wat is de rol van de gemeente bij de samenwerking.

Wat is samenwerking

Samenwerken is geen doel op zich, samenwerken is geen plotselinge beslissing en samenwerken is geen remedie tegen alle kwalen. En toch is samenwerken in toenemende mate belangrijk voor een goede bedrijfsvoering, het voortbestaan van de organisatie en het halen van de strategische doelen.

Met samenwerking bedoelen we hier: het aangaan en behouden van strategische allianties om nieuwe markten aan te boren, nieuwe producten te ontwikkelen of het behoud van bestaande producten of markten. Uit deze omschrijving blijkt al dat samenwerking raakt aan de strategische missie van de organisatie; de samenwerking is nodig om bepaalde doelen te bereiken. Afhankelijk van de omgeving waarin de organisatie verkeert, kan samenwerking zelfs essentieel zijn voor het voortbestaan. En, ongetwijfeld een open deur maar toch wezenlijk, samenwerking kan die doelen alleen maar dienen als de organisatie zelf duidelijk voor ogen heeft wat men wil en wat daarvoor nodig is.

Analyse eigen situatie

Zoals in het vorige hoofdstuk al werd gezegd, zijn er diverse redenen te bedenken waarom verschillende woon- of zorgaanbieders samenwerking met andere partijen aangaan. In globale termen is de aanleiding snel benoemd. Toch loont het om de reden voor samenwerking verder te exploreren. Op die manier kan men voor de eigen organisatie vaststellen waar breekpunten liggen, wat tenminste overeind moet blijven en waar onderhandelingsruimte ligt. Door dit te onderzoeken en te bespreken met de samenwerkingspartners, wordt voorkomen dat in een later stadium de samenwerking stukloopt op niet-onderhandelbare punten.

Indien samenwerking volgens het boekje wordt opgestart, stelt de organisatie eerst een strategisch meerjarenplan op. Daarin wordt een analyse opgenomen van de sterke en zwakke kanten van de organisatie en de kansen en bedreigingen vanuit de omgeving. Uit deze analyse, gecombineerd met de missie van de organisatie, volgt op welke punten de organisatie actief wil zijn en wie men daarbij nodig heeft.

In de praktijk spelen de contacten die er al zijn vaak een belangrijke rol bij deze strategische keuze. Goed persoonlijk contact tussen directies en een soortgelijke visie op wonen, zorg en welzijn zijn de belangrijkste succesfactoren bij een samenwerking tussen organisaties. Hoewel het werkgebied vrijwel nooit precies gelijk is, is het van belang dat er een grote overlap in het werkgebied is. Zo is het voor een zorginstelling bijvoorbeeld prettig als een woningcorporatie al geworteld is in de wijk of regio waarin de beoogde samenwerking moet gaan plaatsvinden, Omgekeerd geldt dit natuurlijk ook. Voor zorginstellingen is het type organisatie steeds minder van belang, nu er meer mogelijkheden zijn om de range aan zorgproducten en markten uit te breiden. Thuiszorgorganisaties

hebben al op veel plaatsen ook verzorgings- en/of verpleeghuiszorg in huis. En intramurale instellingen kunnen ook opteren om thuiszorg aan te bieden. Diverse welzijnsfuncties kunnen in de lokale situatie door verschillende typen organisaties worden geboden. Ook daarbij is het van belang om te kijken wie de potentiële spelers zijn, waarin ze van elkaar verschillen en wie dan het meest in aanmerking komt voor een samenwerkingsrelatie.

Aan de basis van een goede samenwerking staat meestal een mix tussen de rationele benadering en de gevoelsbenadering. In feite zijn beide ook nodig. Samenwerking gaat immers niet vanzelf. Om de hobbels - die hoe dan ook ontstaan - glad te strijken, is enthousiasme nodig en is het van belang om goed met elkaar door één deur kunnen. Maar zonder een rationele borging vanuit de eigen strategische doelen is enthousiasme op zichzelf niet toereikend.

Doel van de samenwerking

Het doel van de samenwerking is bijna identiek aan het type project dat men wil realiseren. Bijna, omdat er ook samenwerkingsrelaties bestaan, die bedoeld zijn om een permanente relatie met elkaar aan te gaan en aldus vele projecten samen te realiseren. Dat type samenwerkingsrelaties komt in het bijzonder in hoofdstuk 5 aan bod waar het SEV-experimentenprogramma met holdings toegelicht wordt. In alle andere gevallen is sprake van projectmatige samenwerking. Daarbij kan men denken aan projecten als:

- realisatie van een woonzorgcomplex;
- het maken van zorg en/of dienstverleningsarrangementen (voor verschillende groepen, geografische gebieden of voor bepaalde type woningen);
- het opzetten van een gezamenlijk informatieloket;
- gezamenlijke inventarisatie van vraag en aanbod;
- het maken van begeleidings- en opvangafspraken voor bijzondere groepen (bijv. GGZ klanten);
- doorstromingsprofielen of modellen voor zorg of huisvesting (voor naadloze aansluiting van een type voorziening naar andere);
- het opzetten van zorgvriendelijke wijk of zone;
- realisatie van dagopvang of dagbestedingsprojecten voor bijzondere groepen (al dan niet te integreren in de algemene voorzieningen);
- realisatie van wijkgezondheidscentra;
- afstemming van zorgindicatie en woningtoewijzing;
- het verbeteren woningvoorraad en woonomgeving.

Al naar gelang het type project zijn er meer of minder partners nodig, wordt er meer of minder risico gelopen en is de duur langer of korter.

Potentiële samenwerkingspartners

Woningcorporaties hebben als belangrijkste bedrijfsactiviteit het bieden van huisvesting. Zorginstellingen hebben als hoofdtaak het verlenen van zorg. Beide type organisaties kunnen nog een aantal andere zaken organiseren, die gerelateerd zijn aan de core business. Zo is het heel gebruikelijk dat een intramurale zorginstelling ook huisvesting biedt, naast de organisatie van recreatieve activiteiten, hoteldiensten, maaltijden en overige vormen van dienstverlening. Dat gold van oudsher voor intramurale zorginstellingen, maar ook thuiszorgorganisaties zijn zich steeds meer gaan richten op aanvullende dienstverlening. Woningcorporaties bieden op hun beurt steeds meer woondiensten zoals tuinonderhoud, gezamenlijke inkoop van energie, verzekeringen en dergelijke. Corporaties richten zich in toenemende mate behalve op hun eigen huurders, ook op bijvoorbeeld oudere eigenaar-bewoners.

Welzijn is een niet te veronachtzamen onderdeel van woon-zorgprojecten. Soms is welzijn vooral zorggerelateerd. In dat geval nemen de zorgorganisaties de 'welzijnstaak' op zich. Maar het is ook mogelijk dat welzijnsorganisaties samenwerken met woningcorporaties en anderen in een éénloketsfunctie of welzijnsactiviteiten ontplooiën in de woonvormen van andere organisaties.

Enkele grote zorginstellingen hebben inmiddels besloten om zelf vastgoed te ontwikkelen en te beheren in een eigen vastgoedpoot. Veruit de meeste zorgorganisaties zoeken echter samenwerking met woningcorporaties in woon-zorgprojecten of houden tenminste die deur open. Omgekeerd hebben corporaties een minder groot speelveld. Overheidsregelgeving verbiedt corporaties om zich bezig te houden met het daadwerkelijk verlenen van zorg. Zij mogen faciliterend werken voor zorgverlening en zorginstellingen, maar mogen bijvoorbeeld geen eigen zorgpoot oprichten. Ook een samengaan in de vorm van een fusie of holding tussen woningcorporatie en

zorginstelling is voor woningcorporaties verboden. Zo gesteld hebben corporaties zorginstellingen harder nodig dan omgekeerd!

In de praktijk blijkt echter dat veel zorginstellingen minder goed de weg weten in de ruimtelijke ordening en in de volkshuisvestingskant van de gemeentelijke organisatie. Daarbij kan de samenwerking met een corporatie heel verdienstelijk uitpakken. Maar ook blijken zorg- of welzijnsorganisaties die wat willen bereiken in een bepaalde wijk, een goede partner te hebben aan een corporatie die daar al een permanente aanwezigheid is. Ook heeft een woningcorporatie wat meer beleidsruimte en financiële armslag. Hierdoor kan het, met name in het voortraject, voor een zorgorganisatie profijtelijk zijn om met een corporatie samen te werken en zo een project sneller van de grond te krijgen. Het zal duidelijk zijn dat een al te ongelijke verdeling van de kosten geen goede basis voor samenwerking is.

Met wie moet de samenwerking worden gestart? Soms is er nauwelijks keus in samenwerkingspartners. Misschien is er maar één corporatie in de regio actief, of is er maar één zorginstelling die interesse heeft om over de eigen grenzen heen te kijken. Uiteraard is de samenwerking afhankelijk van het doel waarvoor de samenwerking wordt gezocht en dus wat de andere partijen moeten inbrengen. Bij de beoordeling van samenwerkingspartners kan verder betrokken worden:

- langetermijnvisie en capaciteit om over eigen grenzen te kijken;
- stabiliteit van de organisatie en managementkwaliteiten;
- financiële soliditeit;
- overlappend geografisch werkgebied;
- imago;
- manier van werken.

Positie gemeente

Bijzondere aandacht vergt de positie van de gemeente in de samenwerking. De gemeente is immers vaak partij bij de totstandkoming van het project. Dit kan zijn omdat er sprake is van een bouwtraject en er dus grond en vergunningen geregeld moet worden, of omdat er bijzondere afspraken inzake welzijn of WVG gemaakt moeten worden. Vaak speelt de gemeente een dubbelrol; enerzijds die van de onafhankelijke overheid die de best denkbare oplossing voor de inwoners van de gemeente wil, anderzijds die van de leverancier die een kosten-batenafweging maakt. Bovendien is de gemeente moeilijk te binden in contracten en moeten de afspraken die met de wethouder gemaakt worden, veelal geaccordeerd worden in de raad.

Per project is het goed om vooraf de afweging te maken of de gemeente vooral betrokken wordt als leverancier, of als coördinator/regisseur. Hoe complexer en meeromvattend het project, des te meer bevelen wij aan om de gemeente als stimulator en regisseur in te schakelen. Dit is evenwel afhankelijk van de feitelijke daadkracht van de gemeente.

Hoe om te gaan met meer partners

Tot dusver is vooral de situatie geschetst waarin een organisatie samenwerking zoekt met één andere partner. In sommige situaties zal daar inderdaad sprake van zijn, bijvoorbeeld als een woningcorporatie een complex woningen wil realiseren voor een zorgbehoevende doelgroep en met één zorgorganisatie alle benodigde vormen van zorg en dienstverlening kan bieden. Er zal echter steeds vaker sprake zijn van meer samenwerkingspartners. De projecten worden gecompliceerder en meeromvattend. Zo wordt er bijvoorbeeld in de nieuwbouw van een verzorgingshuis ook een huisartsenpost gevestigd of worden in één complex woningen gerealiseerd voor ouderen en voor gehandicapten. Ook worden bij steeds meer nieuwbouwlocaties niet alleen woningen gebouwd, maar ook winkels, scholen en dergelijke.

Indien er meer partners nodig zijn, zijn er twee vragen relevant, namelijk:

- in welk stadium van het project betrek ik wie erbij en
- wie wordt samenwerkingspartner en wie leverancier?

In veel projecten zijn er diverse partners die een aandeel leveren. Daarbij kan men ervoor kiezen om deze partners als volwaardige samenwerkingspartners te beschouwen. Ze dragen dan ook medeverantwoordelijkheid voor het eindresultaat, verplichten zich om eventuele hindernissen mee te helpen slechten en delen in de risico's en winsten en verliezen. Zeker bij organisaties die een klein of minder wezenlijk aandeel leveren, is het handiger om ze als leverancier in het geheel te

betrekken. In dat geval wordt een contract afgesloten waarin de verwachte input en output van partijen staat omschreven. Daarmee is de bijdrage van die partij afgebakend. Dat kan ook een overweging zijn als een organisatie niet in staat is om eventuele risico's van de projectontwikkeling te dragen. Het kan ook voorkomen dat het feitelijke aandeel gering is, maar dat een partij toch zo interessant is vanwege bijvoorbeeld de uitstraling, dat om die reden geprobeerd wordt om deze organisatie toch als samenwerkingspartner binnen te halen. Uiteraard is dit ook afhankelijk van de insteek van de betrokken organisaties en of alle partijen überhaupt wel als samenwerkingspartners wensen te opereren. Zo blijken corporaties en zorginstellingen vaak de lokale gemeente te willen betrekken als samenwerkingsorganisatie, terwijl de gemeente haar handen vrij wil hebben om het project op eigen criteria te kunnen beoordelen.

Rugdekking in de organisatie

Zoals gezegd begint samenwerking vaak in de top van de organisatie. Hoe meer effect de samenwerking heeft op de eigen organisatie, hoe belangrijker het is om de rest van het bedrijf in een vroeg stadium te betrekken bij de uitwerking ervan. Zo zal een samenwerking in de realisatie van een woonzorgcomplex niet bijzonder diep ingrijpen in de organisatie van een woningcorporatie. Het is een – weliswaar bijzonder – bouwproject. Het inrichten van een gezamenlijke woon-zorg-welzijnswinkel heeft daarentegen veel meer invloed op de eigen werkprocessen en –procedures.

Daarbij is het dus nodig dat iedereen overtuigd is van de voordelen van de samenwerking. Door te werken met project- en werkgroepen kan ook het middenkader erbij worden betrokken. En voor het uitwerken van een zorgvisie, is het zeer gewenst om de werkvloer erbij te betrekken.

Keuze in vormen

Het begin van de samenwerkingsrelatie kan heel diffuus zijn. Maar in de loop van de kennismaking zal steeds duidelijker worden welke vorm de samenwerking gaat krijgen en welke projecten men met elkaar wil vormgeven. Zodra dat duidelijk is, is het goed om de bedoelingen met elkaar vast te leggen in een intentieverklaring. Een intentieverklaring kan gevolgd worden door een samenwerkingsovereenkomst of andere contractsvormen. Ook kunnen de samenwerkingspartijen ervoor kiezen een andere rechtsvorm met elkaar te construeren.

Bij de overgrote meerderheid van de woonzorg- en welzijnsprojecten waarbij wordt samengewerkt, geldt de samenwerking voor de duur van het project. Soms heeft de samenwerking vooral betrekking op de voorbereiding en wordt na de voorbereiding het daadwerkelijke project overgedragen aan één partij. Dit is bijvoorbeeld het geval bij een bouwproject, waarna de samenwerking uitmondt in een huur- of overdrachtsovereenkomst (vaak met afspraken over samenwerking in de beheerperiode). In andere gevallen wordt de samenwerking gecontinueerd bij de uitvoering van het project, maar is het nodig om de afspraken te herijken. Vaak kunnen in beide situaties de afspraken in een samenwerkingsovereenkomst geregeld worden.

Of het beter is om de samenwerking in een overeenkomst vast te leggen of in een andere vorm, hangt af van factoren als:

- de mate waarin risico gelopen wordt;
- de mate waarin partijen dat risico willen afdekken;
- de wens om een eigen naam te kunnen hanteren;
- de mate waarin het samenwerkingsverband zelfstandig rechtshandelingen moet kunnen verrichten.

Bij het merendeel van de woon-zorgprojecten is sprake van een partij die de woningen realiseert en beheert en een andere partij die verantwoordelijk is voor de zorgverlening. Omdat beide organisaties dichtbij hun eigen vakgebied blijven, zijn alleen afspraken nodig om de zaken goed op elkaar af te stemmen. Dat is prima in een overeenkomst te regelen. Anders wordt het als er exploitatierisico's gelopen worden, die niet binnen de kerntaken vallen van de deelnemende organisaties. Om dergelijke risico's af te dekken, kan een afzonderlijke rechtspersoon worden opgericht. Een dergelijke rechtsvorm kan ook interessant zijn voor partijen die onder een nieuwe naam willen gaan werken. Dat kan verstandig zijn als ze bijvoorbeeld een nieuwe markt willen betreden of een markt waar hun eigen naam de verkeerde associaties oproept. In de volgende hoofdstukken wordt eerst ingegaan op de

Over wegen en wensen

intentie- en samenwerkingsovereenkomsten en daarna op de verschillende rechtsvormen en de bijzonderheden daarvan.

3 Samenwerkingsvormen tussen woningcorporaties en zorgstichtingen

Inleiding

In dit hoofdstuk staat het formaliseren van de samenwerking tussen corporatie en zorgstichting centraal. In een samenwerkingsovereenkomst kunnen heldere afspraken gemaakt worden over de inzet van alle partijen met betrekking tot de vorm van samenwerking. Maar wat voor soort afspraken kunnen worden opgenomen? Wat zijn de verschillende belangen en risico's van de partijen en hoe benoemt je deze? Moeten er bijzondere afspraken in de overeenkomst worden opgenomen met betrekking tot de samenwerking? Wat is het nut van een intentieverklaring? Deze vragen worden in dit hoofdstuk beantwoord. Ook laten we enkele praktijkvoorbeelden zien van diverse vormen van samenwerking tussen woningcorporaties en zorg- en welzijnsstichtingen, zowel met betrekking tot zorg- en welzijnvoorzieningen, als voor begeleide huisvesting. Daarnaast komen de belangrijkste aspecten van een samenwerkingsovereenkomst aan bod. Aan het eind van dit hoofdstuk is een checklist opgenomen van de belangrijkste onderwerpen van een samenwerkingsovereenkomst.

De intentieverklaring

Indien een zorgstichting en een woningcorporatie gesprekken voeren over mogelijke toekomstige samenwerking, kan er op een bepaald moment behoefte ontstaan om de al gemaakte afspraken vast te leggen. De eerste gesprekken zijn misschien nog oriënterend van aard. Maar naarmate meer overeenstemming wordt bereikt over de vorm en intensiteit van samenwerking, is het verstandig deze afspraken op de een of andere manier schriftelijk vast te leggen. Het opstellen van een samenwerkingsovereenkomst kan dan echter nog te vroeg zijn, omdat over belangrijke punten nog geen (definitieve) overeenstemming is bereikt. Wel is duidelijk geworden dat partijen met elkaar 'verder' willen. Hoe en op welke wijze is echter nog niet helder. Op dat moment bevinden partijen zich in wat wel de 'precontractuele fase' wordt genoemd. De partijen hebben over een aantal uitgangspunten overeenstemming bereikt, maar hebben nog niet helder voor ogen op welke wijze deze nader worden vormgegeven.

De precontractuele fase wordt beheerst door redelijkheid en billijkheid. Uitgangspunt is dat partijen die met elkaar in onderhandeling treden, verplicht zijn hun gedrag mede te laten bepalen door de gerechtvaardigde belangen van de ander. Hoewel er nog geen sprake is van een daadwerkelijke schriftelijke overeenkomst, kan het wel moeilijker worden om van elkaar 'af te komen' naar mate over meer punten overeenstemming wordt bereikt. De onderhandelingen die partijen voeren, zijn dus niet meer geheel vrijblijvend. Indien een van beide partijen af wil zien van verdere onderhandelingen, zou de andere partij kunnen stellen dat hij de verwachting had dat de woorden van de ander ook tot daden zouden leiden. Hij kan stellen dat er al een overeenkomst tot stand is gekomen en dat hij door terugtrekking van de ander schade leidt. Dit kan een probleem opleveren als er over de afspraken niets op papier staat. Indien er geen intentieovereenkomst is, zal teruggegrepen moeten worden op gespreksverslagen, correspondentie en dergelijke.

Daarom is het verstandig deze punten schriftelijk vast te leggen. Beide partijen weten dan waar ze aan toe zijn. Dat wordt vaak gedaan in een 'intentieverklaring' of 'intentieovereenkomst' waarin de betrokkenen de bedoeling van de onderhandelingen vastleggen. De inhoud van intentieverklaringen zijn vaak heel verschillend, alhoewel de vragen 'wie', 'wat', 'waar', 'waarom' en 'wanneer' er altijd wel in terug te vinden zijn.

Er kan bijvoorbeeld worden vastgelegd wat partijen willen bereiken en op welke onderdelen nog onderhandelingen moeten worden gevoerd. Meestal is de intentieverklaring vrij eenvoudig en kort. Er komt bijvoorbeeld in aan bod:

- hoe de partners omgaan met eventuele nieuwe samenwerkingspartners;
- binnen welke tijdsperiode de intentieverklaring moet worden opgevolgd door een contract of andere vormen van samenwerking;
- op welke wijze wordt omgegaan met de pers en andere contacten met de buitenwereld;
- hoe wordt omgegaan met de interne informatieverstrooming.

Ook onzekere factoren worden benoemd en kunnen de (financiële) gevolgen indien het toch niet tot overeenstemming komt worden besproken. Verder kan worden opgenomen of onderhandelingen vrijblijvend zijn of op welk moment ze niet meer zonder meer gestaakt kunnen worden.

Het is een misverstand dat een intentieverklaring vrijblijvender is dan een intentieovereenkomst. Indien beide partijen verplichtingen aangaan en de verklaring ondertekenen is natuurlijk ook gewoon sprake van een overeenkomst. Een intentieovereenkomst vormt veelal de basis voor een latere samenwerkingsovereenkomst.

Voorbeelden projectgerichte samenwerkingsvormen

Woon-zorgwoningen

Veel samenwerkingsovereenkomsten worden gesloten om zorgverlening af te spreken bij door corporaties verhuurde woon-zorgwoningen of aanleunwoningen. Het kan zijn dat de huurder van een woon-zorgwoning bij het aangaan van de huurovereenkomst met de corporatie, nog geen behoefte heeft aan zorgverlening door een nabijgelegen verzorgingshuis. Wél wil hij van deze zorgverlening verzekerd zijn wanneer zijn zorgvraag zich wel voordoet. Een afspraak tussen de corporatie en de zorgstichting in een samenwerkingsovereenkomst kan deze zekerheid bieden. De zorgstichting spreekt hierin uit dat zij de huurder desgewenst zorg levert.

De samenwerkingsovereenkomst biedt beide organisaties voordelen. De zorgstichting kan haar extramurale zorgverlening vergroten en hierdoor haar capaciteitsafspraken nakomen. Zij kan bovendien haar dienstverlening verbreden en ervoor zorgen dat wachtlijsten minder worden. De corporatie kan via de zorgstichting zorg aanbieden aan huurders, wellicht tegelijk met invoering van één loket voor wonen en zorg. Hierdoor kunnen de woningen makkelijker te verhuren zijn. Beide organisaties kunnen dus door samenwerking hun concurrentiepositie vergroten.

De zorgstichting zou het liefst willen dat de huurovereenkomst met de corporatie de huurder verplicht zorg van juist deze zorgstichting af te nemen. Op die manier weet de zorgstichting zich immers verzekerd van een bepaald aantal zorgplaatsen in de wijk. Zij kan dan haar capaciteit hierop afstemmen. Een corporatie die deze verplichting in de huurovereenkomst opneemt, loopt echter een risico. De verplichting voor de huurder een zorgovereenkomst aan te gaan met deze zorgaanbieder kan namelijk een onredelijk bezwarend beding voor de huurder opleveren: gedwongen winkelnering dus. Bovendien kan dit problemen opleveren voor de huurder wanneer de ene partner met zorgindicatie komt te overlijden en de achterblijvende partner geen zorgindicatie heeft.

Onder de huidige huurwetgeving bestaat het risico dat als er een koppeling gelegd wordt tussen huurovereenkomst en kosten voor de dienstverlening (met een relatie tot wonen) die de zorgstichting bij de huurder in rekening brengt, deze kosten beschouwd worden als servicekosten in de zin van de Huurprijzenwet Woonruimte. Dat betekent dat de woningcorporatie zich verplicht tot levering van de dienst, en dat de corporatie ook jaarlijks een overzicht moet verschaffen van de kosten. De huurder heeft bij zo'n constructie geen keuzevrijheid en kan in beroep gaan bij de huurcommissie. Mede met het oog op de grotere keuzevrijheid die persoonsgebonden budgetten gaan opleveren, is dit dus geen goede constructie voor die situaties, waarin de zorg geen noodzakelijke voorwaarde is voor het zelfstandig wonen. In de samenwerkingsovereenkomst zal hiervoor een betere oplossing gevonden moeten worden. Dit kan bijvoorbeeld door op te nemen dat de woningcorporatie bij de aanbieding van de woning zal wijzen op de mogelijkheid voor de aspirant huurder om zorgdiensten af te nemen bij de zorgstichting. De corporatie kan bevorderen dat huurders zorgdiensten van de zorgstichting afnemen door afspraken te maken in de samenwerkingsovereenkomst, bijvoorbeeld binnen welke termijn de zorgdiensten worden geleverd. Ook kan de corporatie bij de toewijzing van woningen rekening houden met de doelgroep en de mogelijkheid tot zorgafneming. Voor het daadwerkelijk afsluiten van een dienstverleningscontract spelen de kwaliteit en de dienstverlening van de zorgstichting natuurlijk een belangrijke rol.

Een voorbeeld

Een woningcorporatie realiseert een woon-zorgcomplex, waarin een zorgstichting zorgdiensten gaat leveren. De corporatie sluit de huurcontracten voor de zorgwoningen in het complex individueel af met de bewoners. In de samenwerkingsovereenkomst worden de verschillende verantwoordelijkheden van de partijen nader omschreven. Zo wordt afgesproken dat de zorgstichting de verantwoordelijkheid heeft en de regie voert over de uitvoering van de thuiszorg en extramurale zorg. De zorgstichting levert zelf zorg op maat of laat dit onder haar verantwoordelijkheid door derden uitvoeren. De corporatie is ervoor verantwoordelijk dat het complex voldoet aan de eisen ten behoeve van wonen en zorg aan ouderen. Beide

partijen komen overeen de kosten van de instelling van een zorgcoördinator te delen. Deze intermediair draagt zorg voor de zorgverlening en afstemming met eventuele andere dienstenaanbieders. Wat betreft de vraag naar zorg en dienstverlening is dus één loket tot stand gebracht, wat de huurders – en daarmee de corporatie én de zorgstichting – ten goede komt.

Het voordeel is dat de zorgcoördinator alle aanvragen met betrekking tot de zorg en diensten in behandeling neemt. Neem bijvoorbeeld een aanvraag voor beugels en steunen in het kader van de WVG. Normaal zou zo'n aanvraag, en dus ook de uiteindelijke plaatsing, enige tijd in beslag nemen. De partijen hebben afgesproken dat de huismeester in dienst van de corporatie de voorzieningen direct na de aanvraag plaatst, in afwachting van de afhandeling van de WVG-aanvraag bij de gemeente. Op basis van de ervaring van de zorgcoördinator wordt namelijk een inschatting gemaakt van de toewijzingskans van de WVG-aanvraag. De bewoner merkt zo niets van de rompslomp die de aanvraag met zich meebrengt en kan per direct beschikken over de voorziening.

De zorgstichting heeft er uiteraard belang bij dat de bewoners de zorgdiensten van de zorgstichting afnemen. In de samenwerkingsovereenkomst is opgenomen dat de corporatie zich ervoor inspent dat alle huurders een zogenaamde ZorgPlus-overeenkomst sluiten met de zorgstichting. Deze overeenkomst maakt dan deel uit van de huurovereenkomst. Uiteraard kan de corporatie dit niet verplicht stellen. De huurder heeft natuurlijk de vrijheid om al of niet zelf (thuis)zorg in te kopen. Met de huurders die geen ZorgPlus-overeenkomst hebben, wordt de afspraak gemaakt dat, indien zij toch gebruikmaken van de zorgdiensten (bijvoorbeeld bij alarmopvolging), zij vanaf dat moment een ZorgPlus-overeenkomst sluiten (vergelijk het Wegenwacht abonnement van de ANWB).

Beschut wonen

De hiervoor omschreven keuzevrijheid voor de zorgaanbieder is niet altijd mogelijk. In sommige situaties kunnen de betrokken partijen er namelijk wel degelijk behoefte aan hebben om bij het aangaan van de huurovereenkomst, ook het aangaan van een zorgovereenkomst met een bepaalde zorgaanbieder verplicht te stellen. Dit komt met name voor bij projecten van kleinschalige woonvormen, waar sprake is van beschut wonen. Hier gaat de mate van zorgverlening immers een stuk verder dan de hiervoor omschreven situatie met huurders van woon-zorgwoningen.

In toenemende mate werken zorgstichtingen en woningcorporaties samen bij de realisatie van een beschut- of beschermd-wonenproject. In dit soort projecten gaat het vaak om licht dementerenden of verstandelijk gehandicapten. De huurder (zo nodig bijgestaan door familie) sluit in die situatie een zelfstandige huurovereenkomst met de corporatie of de zorginstelling. De zorgverlening en begeleiding door de zorgstichting vormen een essentieel onderdeel van deze huurovereenkomst, want zonder zorg of begeleiding kan de huurder niet zelfstandig wonen. De verplichting tot zorgafname moet dus in de huurovereenkomst worden opgenomen. Dat de huurder geen keuzevrijheid heeft in wie de zorg biedt, valt in deze situatie in beginsel dan ook te verdedigen.

Omdat zorg in deze situatie noodzakelijk is, moeten de samenwerkingspartners in de overeenkomst goede werkafspraken maken. Een eerste vereiste is dat de beoogde doelgroep goed wordt omschreven. Ook moet worden vastgelegd wat er wordt gedaan indien de woonvorm niet meer geschikt is voor een bepaalde huurder, bijvoorbeeld als die op den duur meer of zwaardere zorg nodig heeft. In zo'n geval is het verstandig om in de samenwerkingsovereenkomst vast te leggen dat de zorgstichting de beëindiging van de zorgovereenkomst tijdig doorgeeft aan de corporatie en andersom. Dit kan onder meer worden uitgewerkt door in de huurovereenkomst op te nemen dat de zorgverlening door de zorgstichting en het verhuren van het appartement door de corporatie onverbrekkelijk met elkaar zijn verbonden. De huurovereenkomst moet dan worden beëindigd wanneer van de bedoelde zorgverlening geen sprake meer is. De rechter heeft over de rechtsgeldigheid van een degelijke passage natuurlijk het laatste woord.

Een praktijkvoorbeeld

Woningstichting X en verpleeghuis Y gaan samenwerken om een woonvorm voor dementerenden te realiseren. De bedoeling is dat deze bewoners, die geconfronteerd worden met een afnemende zelfredzaamheid, zo lang mogelijk zelfstandig kunnen blijven wonen in een vertrouwde woonomgeving. Deze vorm van samenwerking is door de corporatie en de zorgstichting tot stand gekomen met medewerking van verschillende participanten, zoals de gemeente en Stichting Thuiszorg. De corporatie realiseert het woongebouw dat bestaat uit een aantal eenkamer zorg-huurappartementen met een gemeenschappelijke huiskamer. De corporatie sluit met de ouderen een huurovereenkomst af, waarin ook

de zorgverlening door de zorgstichting is opgenomen. Daarnaast sluit de zorgstichting zelf ook een zorgovereenkomst af met de huurder.

Wat hebben de partijen in de samenwerkingsovereenkomst met betrekking tot dit project afgesproken? Ten eerste is precies omschreven om welke doelgroep het gaat. Zo vallen ouderen met zwaardere psychogeriatrische problematiek, evenals ouderen die complexe somatische zorg behoevend, of waarbij verblijf in een intramurale zorgstichting of verpleeginstelling wenselijk is, buiten de doelgroep. De samenwerkingspartners hebben ervoor gekozen om de keuze voor deze zorgaanbieder zowel in de samenwerkingsovereenkomst als in de huurovereenkomst op te nemen. Verhuur aan deze doelgroep is feitelijk ook alleen mogelijk indien er tegelijkertijd garantie bestaat tot zorgverlening.

In de samenwerkingsovereenkomst spreken de corporatie en de zorgstichting verder af dat de zorgstichting kandidaten voordraagt. Voor de corporatie kan dit echter een moeilijk te beïnvloeden leegstandsrisico met zich meebrengen. Gelet op de behoefte aan dit soort woonvormen en de omvang van de doelgroep, wordt ingeschat dat dit risico niet groot is. De partijen spreken daarom af dat zij het leegstandsrisico gezamenlijk zullen dragen.

Onderhuur

Ook via verhuurconstructies is samenwerking mogelijk. Daarmee bedoelen we dat de zorgstichting, die zelf huurder van de corporatie is, de woningen aan de doelgroep onderverhuurt. Deze situatie doet zich bijvoorbeeld voor als de zorgstichting het onroerend goed aan de corporatie verkoopt, die deze vervolgens weer terugverhuurt aan de zorgstichting. Dit komt vaak voor bij kleinschalige woonvormen voor zware-zorgbehoevend. De overdracht van het onroerend goed betekent voor de zorgstichting dat zij het risico (maar ook de zeggenschap) van het onroerend goed overdraagt aan de corporatie. Indien de zorgstichting de woningen vervolgens onderverhuurt aan de doelgroep, levert dit vanuit beheerogpunt voor de corporatie weinig risico op. Zorgverlening én verlenen van huisvesting liggen immers in handen van de zorgstichting.

De zorgstichting is als huurder verantwoordelijk voor de naleving van de huurovereenkomst. Tegelijk is de stichting ook verhuurder van de individuele woningen. Daarom moet zij ervoor waken dat zij zich in de huurovereenkomst met de onderhuurder tot niet meer is verplicht, dan zij zelf aan rechten kan ontleen aan de hoofdhurovereenkomst met de corporatie. Denk hierbij bijvoorbeeld aan het verhuurdersonderhoud, beheer en het beleid en over het instellen van bewonerscommissies en het afhandelen van klachten. De verhouding moet zoveel mogelijk één op één zijn.

Voor de corporatie is van belang dat de onderhuurovereenkomst die de zorgstichting met de doelgroep aangaat, aansluit bij het model dat de corporatie zelf gebruikt. Zegt de zorgstichting de hoofdhurovereenkomst namelijk op, dan zet de corporatie krachtens de wet de huurovereenkomst met de onderhuurder voorlopig voort. De corporatie heeft dan geen belang bij een afwijkende huurovereenkomst.

Kortom, ook bij deze vorm van samenwerking is het verstandig de risico's van beide partijen goed te omschrijven (leegstand, incasso, overlast) en hierover afspraken te maken in de samenwerkingsovereenkomst. De wijze van overleg is daarbij essentieel. Er kan bijvoorbeeld op genomen worden dat de zorgstichting het onderhuurcontract van tevoren voorlegt aan de corporatie. Ook kan aan bod komen wie tot welk onderhoud verplicht is.

Begeleide huisvesting

Een andere vorm van samenwerking tussen woningcorporaties en welzijn- of zorgstichtingen betreft die in het kader van begeleide huisvesting. Hierbij gaat het veelal om personen die vanwege psychische, medische of sociale omstandigheden niet in staat zijn om zelfstandig zonder begeleiding te wonen. Gedacht moet daarbij worden aan (ex) psychiatrische patiënten, (ex) verslaafden, personen die op de een of andere manier onaangepast woongedrag hebben vertoond, jongeren die vanwege omstandigheden op de woningmarkt tussen wal en schip vallen en dergelijke. Soms zijn dit mensen die vanuit een intramurale voorziening terug willen keren in de maatschappij, maar soms ook personen die te 'licht' worden bevonden voor bijvoorbeeld intramurale opname, maar zonder begeleiding niet zelfstandig kunnen wonen.

Ook bij deze vorm van samenwerking en huisvesting zal gekeken moeten worden welk element overheersend is: die van de begeleiding of die van het wonen. In veel gevallen wordt

ernaar gestreefd dat het woonelement overheersend is en er dus sprake is van een zelfstandige huurovereenkomst. Als de begeleiding echter wordt opgezegd, zal de corporatie de huurovereenkomst willen beëindigen omdat de bewoner niet meer aan de voorwaarden voor het zelfstandig wonen voldoet. Als de bewoner niet zelf de huur opzegt, kan dit voor de corporatie een probleem opleveren. Zij is immers als verhuurder gebonden aan de opzegmogelijkheden die in de wet staan genoemd. Een huurder heeft huurbescherming, óók een huurder van een begeleid-wonenproject. De oplossing kan zijn dat de huurovereenkomst en de begeleidingsovereenkomst aan elkaar worden gekoppeld. In de samenwerkingsovereenkomst wordt afgesproken, dat beëindiging van de zorgovereenkomst door de cliënt moet leiden tot het vinden van adequate oplossingen, en zo niet, dit kan leiden tot beëindiging van de huurovereenkomst. Zonder begeleiding kan dus geen passende huisvesting worden gegeven.

Zo is de corporatie verzekerd van begeleiding en de instelling van de huisvesting. Indien de bewoner de begeleidingsovereenkomst zonder instemming van de instelling beëindigt en niet instemt met andere begeleiding, komt de corporatie uiteindelijk voor de vraag te staan of dit reden voor ontbinding van de huurovereenkomst is. Indien de begeleiding een essentieel onderdeel van de huurovereenkomst is, kan dit inderdaad zo zijn. Maar ook hier geldt weer: de rechter heeft het laatste woord.

Enkele praktijkvoorbeelden

- 1** *Woningcorporatie X en instelling Y voor beschermde woonvormen voor mensen met langdurige psychiatrische problemen gaan een samenwerkingsovereenkomst aan. Een etagewoning van de corporatie wordt geschikt gemaakt voor psychiatrische cliënten die streven naar grote(re) zelfstandigheid en terugkeer in de maatschappij. De corporatie sluit de huurovereenkomst met de cliënten. Daarbij zorgt zij ervoor dat de kandidaat-huurder éérst een begeleidingsovereenkomst met de instelling sluit. Zo is de corporatie verzekerd van de woonbegeleiding van de instelling aan de huurder. Iedere cliënt heeft een eigen kamer in de flat met gemeenschappelijk gebruik van een woonkamer, keuken en sanitaire voorzieningen. Afgesproken wordt dat de instelling kandidaten mag voordragen en dat zij het leegstandsrisico draagt. De corporatie heeft er belang bij dat omwonenden geen overlast ondervinden. De zorgstichting heeft daar tevens belang bij; een en ander heeft immers gevolgen voor het slagen van het project. In de samenwerkingsovereenkomst worden dan ook afspraken opgenomen over hoe om te gaan met eventuele klachten van omwonenden. Zo is afgesproken dat bij klachten over overlast de instelling verplicht is zodanige begeleiding en/of bemiddeling te verlenen dat geen overlast meer zal plaatsvinden. De corporatie verplicht zich klachten over overlast tijdig te melden aan de instelling. Als een bewoner de begeleidingsovereenkomst beëindigt, is de instelling verplicht dat de corporatie te melden. Indien dit zonder instemming gebeurt, zal de begeleidende instelling zich inspannen dat er toch weer begeleiding komt, eventueel vanuit een andere zorgaanbieder. Indien de cliënt al het aanbod weigert, neemt de corporatie uiteindelijk maatregelen om de huurovereenkomst te ontbinden. In het geval van huurdering is afgesproken dat de instelling voor huurdering garant staat.*
- 2** *Een recent experiment betreft de verhuur van woonruimte door een corporatie aan een stichting die bemiddelt in kamers voor jongeren. Eén van de kamers in deze woonruimte is specifiek bedoeld voor jongeren tot 30 jaar, die vanwege specifieke problematiek (psychisch of sociaal) niet snel in aanmerking komen voor reguliere huisvesting. De jongere dient te beschikken over een indicatie van Bureau Jeugdzorg. Door begeleiding kan de jongere zoveel mogelijk zonder woonproblemen van financiële, sociale of andere aard, zelfstandig in een woonvorm wonen. Bijzonder aan het project is dat de 'doelgroepjongere' in een huis woont met andere 'gewone' jongeren. Met alle betrokken jongeren worden afspraken gemaakt in de huurovereenkomst. De jongeren zonder begeleiding verklaren zich akkoord met de inhoud van het project. De jongere met begeleiding verplicht zich een begeleidingsovereenkomst te sluiten met de begeleidende instelling. Deze begeleidingsovereenkomst maakt deel uit van de huurovereenkomst. De woningstichting sluit vervolgens een samenwerkingsovereenkomst met een begeleidingsstichting die de jongere ondersteunt in de stap naar zelfstandig wonen. In de samenwerkingsovereenkomst wordt het begeleidingstraject van de doelgroepjongere beschreven. Ook worden afspraken gemaakt over huurbetalingen, toewijzing van de kamers en periodiek overleg. Zo heeft de begeleidingsstichting het recht (geïndiceerde) kandidaten voor te dragen. Afgesproken wordt dat de begeleidingsstichting op basis van het dossier beoordeelt of de kandidaat in het project past. De woningstichting draagt de andere jongeren voor. Deze worden van tevoren geselecteerd op geschiktheid en bereidheid aan dit deze specifieke woonvorm deel te nemen. Ook wordt in de samenwerkingsovereenkomst afgesproken dat er bij problemen tijdig contact wordt opgenomen. Dit geldt zowel voor problemen in het kader van overlast, als bij problemen van financiële aard.*

Aspecten van de samenwerkingsovereenkomst

In het voorgaande zijn diverse voorbeelden geschetst van samenwerkingsafspraken tussen woningcorporaties en zorgstichtingen. Zoals eerder omschreven, gaat het bij wonen en zorg om zeer diverse en uiteenlopende samenwerkingsverbanden. Al deze samenwerkingsverbanden kunnen feitelijk alleen gerealiseerd worden indien er goede afspraken gemaakt worden, die geformaliseerd worden in een overeenkomst. Bij het opstellen van een samenwerkingsovereenkomst moet rekening worden gehouden met de volgende aspecten:

- **Kwaliteit:** uiteraard heeft de zorgstichting een eigen professionele verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van de geleverde zorg- en dienstverlening. Wat de zorgverlening betreft is deze ook wettelijk geregeld. Voor de woningcorporatie is het echter van belang in de samenwerkingsovereenkomst de meest cruciale kwaliteitsnormen vast te leggen. Dit geldt vooral voor de aanvullende zorg- en dienstverlening, waarvoor de huurder zelf gaat betalen. Ook al is de woningcorporatie niet de feitelijke aanbieder, zij kan toch met de zorg- en dienstverlening worden geassocieerd in de beleving van de huurder. De inhoud van de zorg- en dienstverleningsovereenkomst die de zorgaanbieder met de huurder afsluit is daarom ook van belang voor de woningcorporatie.
- **Prijs:** de zorgstichting en de woningcorporatie moeten het eens zijn over de prijs, ook als het gaat om aanvullende zorg- en dienstverlening. In het geval van de extramurale zorg betaalt de huurder immers een eigen bijdrage conform de AWBZ-systematiek. De hoogte van de prijs is zowel relevant voor de woningcorporatie, als voor de zorgstichting, omdat de prijs mede van invloed is op de keuze voor deze zorgleverancier, respectievelijk deze woning. Apart aandachtspunt is ook de wijze waarop prijsstijgingen doorgevoerd mogen worden.
- **Wel of geen afnameverplichting:** per situatie moet beoordeeld worden of het wenselijk is dat de huurovereenkomst op de een of andere manier gekoppeld wordt aan de zorgovereenkomst.
- **Toewijzing:** de noodzaak van labeling, indicering of een speciale toewijzingsprocedure bij woningen waar een zorg- en dienstverleningsaanbod aan wordt gekoppeld is sterk situationeel bepaald. De gemeente kan hierop ook een belangrijke stempel drukken. Heeft de zorgstichting haar capaciteitsafspraken gehaald, dan kan ervoor worden gekozen ook niet-geïndiceerde kandidaten tot de woning toe te laten.
- **Leegstandsderiving:** aan de orde moet komen wie de leegstandsderiving betaalt.
- **Overlast /onhoudbare situaties:** daar waar een clustering plaatsvindt van mensen met zorgproblemen is de kans aanwezig dat een bewoner voor overlast gaat zorgen of zelf in een zeer problematische situatie terechtkomt. In de samenwerkingsovereenkomst kan worden geregeld wie van de partijen de inspanningsverplichting heeft om te zorgen voor interventie.

Tot slot

Het opstellen van een samenwerkingsovereenkomst is maatwerk. De inhoud is immers afhankelijk van het soort project, de wijze van samenwerking, invloed van derden (bijvoorbeeld de zorgsubsiënt) en hetgeen partijen zelf willen regelen. Toch zijn er onderwerpen die in vrijwel iedere samenwerkingsovereenkomst thuishoren. Deze zijn opgenomen in de checklist achter in deze brochure.

4 Rechtsvormen en rechtspersonen

We hebben het al eerder gehad over samenwerking op projectmatige basis. Daarnaast, of als vervolg op een dergelijk samenwerkingsverband, zijn ook andere constructies mogelijk. Wanneer samenwerking in de sfeer van wonen en zorg een vaster karakter krijgt, hebben de partners juridisch gezien enkele mogelijkheden. In hoofdzaak is hierbij een onderscheid te maken in:

1. het afleggen van intentieverklaringen en het aangaan van samenwerkingsovereenkomsten (zie voorgaand hoofdstuk)
2. het aangaan van een rechtsvorm door middel van een rechtspersoon of een vennootschap.

Afhankelijk van de doelstelling zouden er in beginsel drie wegen openstaan:

- een joint venture: het oprichten van een ontwikkelmaatschappij met als doel het ontwikkelen van nieuwe producten die door de oprichtende partijen aan hun klanten worden geleverd, of een gezamenlijke werkmaatschappij die zelf de diensten aan de klant gaat leveren;
- een holding: een rechtspersoon die ervoor zorgt dat de zorg vanuit één centraal punt wordt gecoördineerd, maar waarmee de afzonderlijke organisaties als werkmaatschappij blijven bestaan;
- een volledige fusie waardoor werkapparaten (evt. op onderdelen) worden samengevoegd en er één organisatie ontstaat die woon-zorgproducten biedt.

Daarnaast bestaat de mogelijkheid om samenwerking te regelen in de vorm van een personele unie maar dat is geen rechtspersoonlijkheid. De holding en de fusie worden door het ministerie van VROM niet toegestaan (zie ook het volgende hoofdstuk). Er blijft dus allen de vorm van een joint venture over (en personele unie).

Soorten rechtsvormen

Er zijn twee soorten rechtsvormen in Nederland: rechtsvormen zonder en rechtsvormen met rechtspersoonlijkheid.

Bij rechtsvormen zonder rechtspersoonlijkheid is de ondernemer met het hele privé-vermogen aansprakelijk voor de schulden van de onderneming. Voorbeelden zijn: de eenmanszaak, de vennootschap onder firma (VOF), de commanditaire vennootschap (CV) en de maatschap.

Bij rechtsvormen met rechtspersoonlijkheid loopt de ondernemer alleen risico tot de omvang van zijn of haar investering. De rechtspersoon heeft zelfstandig rechten en plichten. De betrokken (vaak natuurlijke, maar ook rechtspersonen kunnen organen orgaan zijn in de op te richten rechtspersoon) personen, zoals de directeur en commissarissen, zijn in principe niet met hun (privé)vermogen aansprakelijk voor de schulden van de rechtspersoon, zij het dat zij in geval van wanbeleid kunnen worden aangesproken op grond van bestuurdersaansprakelijkheid. Voorbeelden: de Besloten Vennootschap (BV), de Vereniging en de Stichting. Vooral deze laatste twee rechtspersonen zijn interessant bij complexere samenwerkingsprojecten waar wonen en zorg elkaar raken.

De stichting

De stichting is één van de specifiek in de wet genoemde rechtspersonen. Een stichting kent geen leden en heeft met behulp van een daartoe bestemd vermogen een in de statuten vermeld doel te verwezenlijken. De stichting kan een eigen vermogen verwerven.

Schuldeisers kunnen zich verhalen op dat eigen vermogen, maar niet op het privé-vermogen van de oprichters of de organen van de stichting. Een stichting is met name interessant als er een ideëel doel is, het niet de bedoeling is om winst te maken en dit ook nadrukkelijk aan de buitenwereld te laten weten. Een stichting geeft klanten vertrouwen dat zij de bedoeling heeft om hulp te bieden, in plaats van winst te genereren.

Een reden om voor samenwerking via een fusie of een joint venture een nieuwe stichting op te richten, is dat de financiële middelen voor samenwerkingsprojecten via één rechtspersoon kunnen lopen. De eventuele risico's die in een nevenactiviteit worden gelopen drukken daardoor dus niet op de oprichters. In de praktijk ligt dit echter wel genuanceerder. Vaak zal een partij die in zee gaat met een niet erg draagkrachtige stichting, vooraf extra zekerheid willen hebben over de nakoming van de verplichtingen van de stichting. In een concernverhouding zal de oprichtende rechtspersoon, de moeder, zich veelal garant moeten stellen voor de verplichtingen van de dochter. Op die manier loopt men toch risico. Maar dit is niet uniek voor een stichting, ook een vereniging kent deze kansen en beperkingen.

De stichting heeft tenminste één orgaan: het bestuur. Daarnaast kunnen een Raad van Commissarissen en een Raad van Toezicht worden benoemd. Het bestuur van de stichting heeft de dagelijkse leiding en vertegenwoordigt de stichting. Het bestuur kan bestaan uit natuurlijke personen, maar ook uit rechtspersonen. Een corporatie of zorginstelling kan dus als zodanig bestuurder zijn van een stichting.

Een stichting kan zelf ondernemingsactiviteiten ontplooiën. Ook is het mogelijk dat een stichting zelf weer een aantal dochterorganisaties opricht en daar diverse activiteiten in onderbrengt. De stichting mag winst maken maar het uitkeren van die winst aan de oprichters, aan hen die deel uitmaken van de organen van de stichting of aan derden, is niet toegestaan. Een uitzondering is de uitkering met een ideële of sociale strekking aan derden. Indien het mogelijk moet blijven dat corporaties of zorginstellingen de door een gezamenlijk opgerichte stichting behaalde winst krijgen uitgekeerd, moet dus voorkomen worden dat deze organisaties als oprichter of orgaan van de stichting worden aangemerkt. In dit verband worden ook degenen die het recht hebben om het bestuur van de stichting te benoemen, als orgaan gezien. De zwaarste sanctie op het overtreden van het uitkeringsverbod is de ontbinding van de stichting. Bovendien kan degene of de organisatie die in strijd met het uitkeringsverbod een winstuitkering heeft ontvangen, verplicht worden om het ontvangene terug te betalen.

Vennootschapsbelasting

Een stichting is onderworpen aan de heffing van vennootschapsbelasting indien en voor zover de stichting een onderneming drijft. Voor de vennootschapsbelasting wordt een onderneming wel omschreven als een duurzame organisatie van kapitaal en arbeid die deelneemt aan het economisch verkeer met het oogmerk om winst te maken. Heffing van vennootschapsbelasting kan niet worden voorkomen door in de statuten te bepalen dat de stichting geen winst beoogt, terwijl in de praktijk wel degelijk overschotten worden geboekt.

Het is niet mogelijk om in het algemeen aan te geven welke activiteiten van stichtingen als het drijven van een onderneming worden gezien. Bij een stichting die projectontwikkelingsactiviteiten verricht, is dat echter wel duidelijk het geval. Corporaties moeten waarschijnlijk vanaf 2004 vennootschapsbelasting gaan betalen.

Omzetbelasting

Voor de heffing van omzetbelasting (BTW) is het niet van belang welke vorm een onderneming heeft. Van belang is slechts of een bepaalde entiteit een onderneming is. Is er sprake van ondernemerschap, dan is in beginsel de heffing van omzetbelasting aan de orde. Veelal zal een stichting als ondernemer in de zin van de BTW-wetgeving zijn aan te merken.

Als een moeder- en een dochterbedrijf kunnen worden aangemerkt als ondernemers voor de omzetbelasting, zijn ook hun onderlinge transacties in principe onderworpen aan de heffing van BTW. Het feit dat het hier gaat om gelieerde (rechts)personen is voor de BTW niet van belang. Wel kunnen onderlinge transacties buiten de heffing van BTW blijven, indien sprake is van een fiscale eenheid. Dat is aantoonbaar als ondernemers in economisch, organisatorisch en financieel opzicht zo nauw met elkaar verweven zijn, dat zij een eenheid vormen. Overigens is een fiscale eenheid tussen stichtingen volgens de fiscus meestal niet mogelijk, hoewel er uitzonderingen zijn (Humanitas Rotterdam).

De vereniging

De vereniging is een rechtspersoon met leden. Het bestuur van de vereniging wordt door de Algemene Vergadering uit de leden benoemd, tenzij de statuten bepalen dat het bestuurslidmaatschap ook door derden kan worden vervuld. Een verenigingsstructuur wordt vaak gekozen wanneer de leden of ledenorganisaties zich willen binden op een gezamenlijk beleid.

Als de participanten in de nieuwe rechtsvorm herkenbaar moeten blijven, kan het interessant zijn een vereniging op te richten. Als de oprichters tevens de leden van de vereniging zijn én de Algemene vergadering van alle leden het hoogste besluitvormende orgaan is of blijft, kunnen de oprichtende partijen in de nieuwe rechtsvorm bovendien meer zeggenschap uitoefenen. Een andere reden om voor deze rechtsvorm te kiezen is dat de klanten lid kunnen worden van de vereniging, waardoor bepaalde voordelen kunnen worden doorgeschoven.

De vereniging moet de mogelijkheid hebben een afgezonderd eigen vermogen te verwerven. Schuldeisers kunnen zich verhalen op dat eigen vermogen, maar niet op het privé-vermogen van de oprichters of de organen van de vereniging. De vereniging mag winst maken, maar mag die winst niet verdelen onder haar leden.

Vennootschapsbelasting

Wanneer de vereniging een onderneming drijft, is de eventueel gemaakte winst onderworpen aan de heffing van vennootschapsbelasting.

Omzetbelasting

Voor de omzetbelasting gelden dezelfde regels als voor de stichting.

De Coöperatieve Vereniging of Coöperatie

De coöperatieve vereniging is een vereniging met specifieke kenmerken. De leden zijn onafhankelijke rechtssubjecten (rechtspersonen), die een samenwerkingsverband met elkaar aangaan om bepaalde (beheers)taken te kunnen uitoefenen. De coöperatie moet als doel hebben "het voorzien in bepaalde stoffelijke behoeften van haar leden". Dit kan bijvoorbeeld een vorm van dienstverlening ten behoeve van de leden zijn. Zo kan een coöperatie in het bedrijf dat ten behoeve van de leden worden uitgeoefend, overeenkomsten afsluiten met de leden. Het economisch verkeer met de leden staat voorop en heeft veelal een exclusief karakter.

De coöperatie mag - tenzij de statuten dat niet toestaan - de overeenkomsten die zij met haar leden sluit, ook met derden sluiten. Dat moet dan echter wel van ondergeschikte betekenis blijven. De winst die met de bedrijfsactiviteiten van de coöperatie wordt gemaakt, mag onder de leden verdeeld worden. Een coöperatie kan als moedermaatschappij optreden. Een beheerstichting heeft vaak alle kenmerken van een coöperatie, maar kent daarentegen geen leden.

Vennootschapsbelasting

Een coöperatie moet over de winst die zij maakt, altijd vennootschapsbelasting betalen.

Omzetbelasting

Met betrekking tot omzetbelasting gelden voor de coöperatieve vereniging dezelfde regels als voor de stichting.

De Joint Venture

Een joint venture is in wezen een gezamenlijke onderneming van een aantal rechtspersonen. Het begrip 'joint venture' is niet vastomlijnd en het is evenmin aan een bepaalde rechtsvorm gebonden. Zo kan de gezamenlijke onderneming worden ondergebracht in bijvoorbeeld een BV, een CV of een maatschap.

Fiscale aspecten

Met welke fiscale aspecten de joint venture te maken krijgt, is afhankelijk van het type rechtspersoon dat gekozen wordt als vehikel voor de joint venture. De regels die voor die rechtspersoon gelden, zijn namelijk ook van toepassing op de joint venture.

De Holding als bestuurlijke fusie

Een holding is een zogenaamde "houdstermaatschappij". Dat is een instelling die de aandelen van een of meer andere maatschappijen beheert. In deze letterlijke betekenis is het niet helemaal juist om het begrip holding te gebruiken voor de centrale regie tussen stichtingen. In de praktijk wordt die terminologie echter wel gehanteerd.

Inhoudelijk is de holding een samenwerkingsverband tussen een aantal rechtspersonen waarboven één overkoepelende rechtspersoon hangt. Hoewel dat niet per se hoeft, neemt de holding vaak de vorm aan van een bestuurlijke fusie. De overkoepelende rechtspersoon heeft dan de ultieme beslissingsbevoegdheid. Dit wordt als volgt gerealiseerd: besturen en directies centraliseren een deel van hun bevoegdheden en sturen vanuit die positie de oude,

deelnemende rechtspersonen aan als werkmaatschappijen. In de holding kunnen ook gezamenlijke diensten en functies worden ondergebracht.

De holding biedt dus ruimte voor een centrale regie met behoud van de eigenheid van de participanten. De structuur van de holding en de werkmaatschappijen samen heet de concernvorm, maar dit is meer een economisch dan een juridisch begrip. De benaming – groep” is nagenoeg synoniem.

Uit regelgeving uit 2001 blijkt het niet toegestaan een holding tussen woningcorporaties en zorginstellingen op te richten.

Ook de holding kan zich presenteren in verschillende rechtspersonen. De fiscale regimes zijn afhankelijk van de gekozen vorm.

De Commanditaire Vennootschap

De commanditaire vennootschap (CV) is evenals de maatschap en de Vennootschap onder Firma een contractuele samenwerkingsvorm en daarmee geen formele rechtspersoon. De wet stelt aan de CV dan ook geen bijzondere eisen aan de vorm waarin de CV wordt aangegaan. Daarom is deze samenwerkingsvorm in eerste aanleg niet onaantrekkelijk bij het samenwerken van partijen die met een afgescheiden vermogen een gezamenlijk doel trachten te verwezenlijken.

De CV kent één of meer beherende vennoten, die de feitelijke bestuurders zijn. Daarnaast heeft de CV één of meer commanditaire vennoten: de geldschieters. Zij mogen naar buiten toe geen beheerdaden verrichten. De beherende vennoten zijn ieder voor het geheel aansprakelijk. De aansprakelijkheid van de commanditaire vennoten is echter beperkt tot het bedrag van hun inbreng.

Er zijn open en besloten CV's. In een open CV kan een commanditaire vennoot worden vervangen, zonder dat daarvoor toestemming nodig is van alle andere commanditaire of beherende vennoten. Bij de besloten CV kan dat niet. Daar is in de vennootschapsakte vastgelegd wie daarvoor toestemming moet geven.

Vennootschapsbelasting

De open CV is een “lichaam” in de zin van de Wet op de Vennootschapsbelasting. Daarom is deze CV verplicht vennootschapsbelasting te betalen, indien de vennoten winst maken. De besloten CV daarentegen is fiscaal transparant, omdat de winsten en verliezen direct aan de oorspronkelijke vennoten zelf worden toegekend. Deelnemende corporaties kunnen daarom (vooralsnog!) profiteren van hun subjectieve vrijstelling van vennootschapsbelasting.

Omzetbelasting

Indien de CV zelfstandig een onderneming voert, wat al snel het geval zal zijn, wordt zij voor de omzetbelasting als ondernemer aangemerkt.

5 SEV-experiment Holding woningcorporatie en zorginstelling

Verdergaande samenwerking

Veel vormen van samenwerking zijn uitstekend te regelen met de juridische vormen die in de voorgaande hoofdstukken aan de orde zijn geweest. Er zijn corporaties en zorginstellingen die al jarenlang ervaring hebben met projectmatige samenwerking en op die manier meer projecten met elkaar hebben vormgegeven. Sommigen zijn echter na verloop van tijd toch van mening dat zij met alléén projectmatige samenwerking onvoldoende in staat zijn om wonen en zorg in een meer integrale aanpak vorm te geven. Zij zoeken vooral een minder vrijblijvende en minder persoonsgebonden samenwerkingsvorm die dieper in de eigen organisatie doorwerkt.

Bij projectmatige samenwerking bestaat het risico dat de andere partij zich terugtrekt. Bovendien moet bij elk nieuw project opnieuw bekeken worden of de twee organisaties op één lijn zitten. Een formele verbintenis tussen organisaties verankert de samenwerking op een sterkere wijze, ook op bestuurlijk niveau. De SEV heeft hiervoor in 1999 enkele initiatieven bijeen gebracht in het experimentencluster Samengaan Woningcorporaties en Zorgaanbieders. De organisaties die in aanvang deelnamen aan het programma hadden verschillende ambities. Deze varieerden van het opzetten van een gezamenlijke, sectoroverstijgende onderneming (joint venture) tot en met een fusie. Sommige mogelijkheden zijn inpasbaar in de regelgeving, met name in het Besluit Beheer Sociale Huursector (BBSH), terwijl andere stuiten op bezwaar van met name het Ministerie van VROM. De SEV wilde met haar experimentencluster de medewerking verkrijgen van de departementen om ook die vormen die niet zonder meer inpasbaar zijn, te kunnen monitoren en evalueren. Pas als gezamenlijke ondernemingen of holdings daadwerkelijk functioneren, kan bekeken worden of de nieuwe samenwerkingsvormen beter in staat zijn om woon-zorgproducten te ontwikkelen. Ook blijkt dan hoe zo'n samenwerkingsvorm uitpakt met betrekking tot verantwoordelijkheden, risico's, fiscale aspecten en zeggenschap. Het belangrijkste criterium blijft echter dat de klant er uiteindelijk beter van moet worden.

Besluit Beheer Sociale Huursector (BBSH)

Een toegelaten instelling mag op grond van het BBSH uitsluitend werkzaam zijn op het gebied van de volkshuisvesting. Bijdragen aan de leefbaarheid in buurten en wijken waar haar woongelegenheden zijn gevestigd, hoort ook onder die taakstelling. Tot hoever een corporatie mocht gaan omtrent zorgverlening, bleef lang een discussiepunt. Daadwerkelijk zorgverlenen mag een corporatie niet. Maar wat mag wel? Dit verbod van het BBSH heeft gevolgen voor de mogelijkheden van corporaties om met zorgaanbieder een aparte rechtspersoon op te richten of verdergaande samenwerking aan te gaan.

De Staatssecretaris van VROM bleek echter wel gevoelig voor de ontwikkelingen in de praktijk. In de aanpassing van het BBSH van 5 november 2001 is een nieuw taakveld wonen en zorg toegevoegd. Artikel 12b van dit aangepaste BBSH luidt:

1. De toegelaten instelling draagt bij aan het volgens redelijke wensen tot stand brengen van huisvesting voor ouderen, gehandicapten en personen die zorg of begeleiding behoeven;
2. Ter uitvoering van het eerste lid kan de toegelaten instelling, naast de werkzaamheden genoemd in artikel 11, 2e lid en 12 a, 2e lid, uitsluitend overgaan tot:
 - Het bouwen en exploiteren van woon- en zorgcomplexen en de daarbij behorende gemeenschappelijke ruimten en fysieke zorginfrastructuur, van projecten voor begeleid wonen en van vastgoed met een woon- en verblijffunctie voor de bewoners van instellingen in de verzorging, verpleging of opvang;
 - Het leveren van een bijdrage aan de totstandkoming van arrangementen met betrekking tot het wonen, de zorg- en dienstverlening, die, zoveel mogelijk naar wens van de in het eerste lid bedoelde personen, het zelfstandig wonen bevorderen;
 - Het vervullen van een bemiddelende rol voor bewoners met betrekking tot de zorg- en dienstverlening;
 - De werkzaamheden die noodzakelijkerwijze voortvloeien uit het verrichten van de werkzaamheden, genoemd in de drie hiervoor genoemde werkzaamheden.

Het begrip “verbinding”

Het BBSH opent in beginsel wel de mogelijkheid voor woningcorporaties om nevenactiviteiten te ontwikkelen en deze buiten de woningcorporatie (de Toegelaten Instelling) onder te brengen in een aparte rechtspersoon. In het algemeen zal in dat geval sprake zijn van een zogenaamde “verbinding met een andere rechtspersoon of vennootschap” in de zin van artikel 2a BBSH

Als een “verbinding” wordt gezien: het oprichten van een dochtermaatschappij zoals bedoeld in art. 2:24a BW, een deelneming in een andere rechtspersoon als bedoeld in art. 2:24c BW of het anderszins aangaan van financiële of bestuurlijke banden, of stemrechten in de algemene vergadering van een andere rechtspersoon of vennootschap of een zodanige oprichting van een derde rechtspersoon of vennootschap dat een duurzame band daarmee ontstaat. Met andere woorden: er ontstaat een zeggenschapsstructuur in een andere rechtspersoon, waarbij kapitaalverschaffing aan de orde is teneinde duurzaam verbonden te zijn om een bepaald doel te bereiken. Ook kan er sprake zijn van inzet van know how of kapitaal met de daarbij behorende zeggenschap en al dan niet gedeelde aansprakelijkheid.

Het aangaan van een verbinding is dus goed mogelijk in samenwerkingssituaties met als doel om enerzijds een duidelijke scheiding van kern- en nevenactiviteiten te realiseren en anderzijds financiële risico's af te schermen. Als er sprake is van een “verbinding” in de zin van artikel 2a BBSH, dan geldt dat daarbij aan een aantal in het BBSH neergelegde voorwaarden moet worden voldaan. In hoofdlijnen:

- De verbinding moet noodzakelijk zijn voor de uitvoering van de werkzaamheden van de woningcorporatie op de verantwoordingsvelden. Met de uitbreiding van het BBSH met artikel 12b behoren verbindingen met zorginstellingen dus tot de mogelijkheden. Wel moet aannemelijk worden gemaakt waarom deze activiteit in een aparte rechtspersoon - verbinding - moet worden ondergebracht.
- De woningcorporatie moet in het volkshuisvestingsverslag uitgebreid ingaan op de verbindingen die zij is aangegaan. (artikel 26 BBSH);
- Via het activiteitenoverzicht moet de corporatie inzicht geven in voorgenomen activiteiten, waaronder het aangaan van verbindingen;
- Het aangaan van verbindingen wordt achteraf getoetst door de Minister van VROM via de beoordeling van de jaarstukken.

De hiervoor genoemde randvoorwaarden bij het aangaan van verbindingen zijn dus neergelegd in het BBSH. VROM heeft zijn opvattingen over verbindingen neergelegd in de MG 1999-23.

De MG 2001-26: een nadere aanscherping van de MG 1999-23

Als gevolg van het toekennen van het nieuwste prestatieveld wonen en zorg en vanwege de behoefte van woningcorporaties om te experimenteren met andere samenwerkingsvormen, heeft de staatssecretaris van VROM aanvullend beleid op het gebied van de kerntaken en nevenactiviteiten geformuleerd. Dit beleid is per 5 november 2001 neergelegd in een MG, nr. 2001-26.

De hoofdlijnen daarin zijn:

- nevenactiviteiten met zorginstellingen zijn toegestaan als nieuwe kerntaak voor Toegelaten Instellingen;
- voorbeelden: activiteiten ten behoeve van zorg ondersteunen door middel van bouw of bemiddeling daarbij;
- verboden is: het bieden van zorg als zodanig;
- beperkingen: uitsluitend vastgoed en Toegelaten Instelling als zelfstandige juridische eenheid.

De staatssecretaris roept alle Toegelaten Instellingen op om een bijdrage te leveren aan de totstandkoming van een gedifferentieerd, op de vraag en behoefte van de bijzondere doelgroep afgestemd, aanbod aan woon- en verblijfgelegenheden. Het betreft dan het geschikt maken van bestaande woningen, het bouwen en exploiteren van woon-zorgcomplexen en de bij die complexen behorende gemeenschappelijke ruimten en dergelijke, zoals in het nieuwe taakveld omschreven.

Toegelaten Instellingen kunnen volgens deze MG hun opdracht op het terrein van wonen en zorg als volgt verstaan: het tot stand brengen van service- en dienstenpakketten en zorgarrangementen.

En nog belangrijker: het tot stand brengen van een geschikt aanbod, inbreng van specifieke (vastgoed)deskundigheid en niet in de laatste plaats ook de bereidheid tot investeringen.

Experimenten Tilburg en Stadskanaal

In de loop van 1999 heeft de SEV het ministerie van VROM toestemming gevraagd om enkele nader genoemde experimenten toe te staan. Het ging daarbij onder meer om een holding in Tilburg en een fusie in Stadskanaal. Begin 2000 antwoordde de toenmalige staatssecretaris van volkshuisvesting, de heer Remkes, op dit verzoek. Uit zijn antwoord bleek dat een fusie niet wordt toegestaan. Een experiment met een holding werd toegestaan onder de voorwaarden dat:

- de corporatie niet ondergeschikt is aan de belangen van een andere organisatie;
- in geval van tegengestelde belangen tussen de volkshuisvesting en het belang van de holding, de toegelaten instelling het belang van de volkshuisvesting laat prevaleren;
- de corporatie zich kan terugtrekken uit de holding, na afloop van het experiment.

Daarnaast werden de algemene opmerkingen gemaakt dat een corporatie gehouden blijft aan de vereisten van de Woningwet en dus geen andere uitkeringen kan doen anders dan in het belang van de volkshuisvesting en er een doorzichtige toezichtstructuur moet blijven.

Hoewel met deze brief toestemming is verkregen voor een experiment met een holding, is het de partijen in Tilburg nog steeds niet gelukt om een voorstel voor hun holding uit te werken, dat de goedkeuring van het ministerie van VROM krijgt. De bezwaren van VROM lijken zich op twee punten te concentreren:

- is er nog wel een doorzichtige toezichtstructuur mogelijk in een holdingconstructie;
- de vrees voor gedwongen winkelnering van de klant.

Tilburg heeft gekozen voor een holding die wordt vormgegeven door de raad van toezicht als zelfstandig rechtspersoon neer te zetten. Daarmee is de raad van toezicht (identiek voor de zorgorganisatie en voor de woningcorporatie) de zogenaamde moederstichting die op hoofdlijnen de verbinding tussen de twee vormt. Zowel de woningcorporatie als de zorgstichting blijven als rechtspersoon bestaan en behouden ook elk de toelating voor het eigen gebied. Op directieniveau is inmiddels een personele unie gerealiseerd, deels als voorloper voor de holdingconstructie.

Na enige aarzeling heeft het ministerie deze personele unie goedgekeurd. Een personele unie wil eigenlijk niet meer zeggen dan dat het bestuur van de ene organisatie bestaat uit dezelfde personen als het bestuur van een andere organisatie. Een personele unie kan zich ook uitstrekken over de raad van toezicht of raad van commissarissen of bijvoorbeeld het management. Het ministerie van VROM beschouwt een personele unie als een verbinding in de zin van het BBSH. Zij vindt namelijk dat dit te zien is als het aangaan van een bestuurlijke band. Voor dergelijke verbindingen heeft het ministerie nu toestemming gegeven en staat deze route ook open voor andere woningcorporaties die intensief willen samenwerken met een zorginstelling.

De SEV is inmiddels verder gegaan met de inventarisatie van soortgelijke initiatieven. Het blijkt dat nog steeds niet veel samenwerkende zorgaanbieders en woningcorporaties kiezen voor holdingachtige constructies, maar het zijn er wel steeds meer. De begeleidingsgroep is inmiddels gestart met het verkennen van de mogelijkheden van de joint venture.

Bijlage

Checklist samenwerkingsovereenkomst

Utrecht, juni 2003
Aedes-Arcares Kenniscentrum Wonen-Zorg
Linda Sanders

In veel gevallen gaan een woningcorporatie en een zorginstelling samenwerken ten behoeve van nieuwbouw. In de voorbereiding moeten vele zaken met elkaar besproken worden. Het is zinnig om een aantal afspraken vast te leggen zodra dat kan. Dit om te voorkomen dat later in het traject misverstanden ontstaan, al dan niet ten gevolge van personele wisselingen.

Veelal wordt een samenwerkingsovereenkomst opgesteld voor de periode van voorbereiding en bouw. Zodra het complex wordt opgeleverd, wordt of een nieuwe overeenkomst gemaakt voor de exploitatieperiode, dan wel een huurcontract afgesproken.

In de exploitatieperiode kan dan ook sprake zijn van drie contracten: een huur- of samenwerkingscontract tussen woningcorporatie en zorginstelling en individuele huur- en zorgovereenkomsten tussen bewoner/gebruiker en leverancier.

Welke onderwerpen kunnen in de samenwerkingsovereenkomst tussen een woningcorporatie en een zorgstichting worden opgenomen? Een checklist kan als geheugensteuntje dienen.

Aanhef: partijen

Woningcorporatie + zorgstichting (naam, adres, bevoegde personen)

Considerans:

- de reden noemen waarom het contract wordt aangegaan (de 'vooroverwegingen')
- uitgangspunten en veronderstellingen opnemen die voor het aangaan van het contract relevant zijn; waarom wordt tot samenwerking besloten?
- omschrijving eventuele bijzondere omstandigheden

Omschrijving van de overeenkomst:

Korte inhoud omschrijven; waarom wordt de overeenkomst gesloten; op welke terreinen gaan partijen samenwerken; eventueel op welke onderdelen heeft de samenwerking betrekking; doelgroepen (kan ook in de considerans zijn opgenomen).

Looptijd overeenkomst:

- duur van de overeenkomst; bepaalde of onbepaalde tijd. Bij bepaalde tijd kan de overeenkomst niet tussentijds worden opgezegd. Bij onbepaalde tijd is opzegging wel mogelijk;
- eventueel opzegtermijn en opzegredenen opnemen
- eventuele verlengingsmogelijkheden opnemen. Ook is het mogelijk bepaalde onderdelen van de overeenkomst langer door te laten lopen. Bijvoorbeeld als in de overeenkomst om een project te realiseren ook al afspraken zijn gemaakt over toewijzing van de woningen.

Omschrijving samenwerking (sterk afhankelijk van de aard van het project en de fase waarin de samenwerkingsovereenkomst wordt gesloten):

Indien overeenkomst wordt afgesloten in een vroeg stadium van de voorbereiding:

- inspanningsverplichting om te realiseren
- wie is verantwoordelijk voor het verkrijgen van welke vergunningen of goedkeuringen
- hoe wordt de andere organisatie daarbij betrokken
- eventueel afgegeven garanties (bijvoorbeeld overdracht van de grond tegen vastgestelde prijs)
- benoeming risico's en hoe daarmee om te gaan. Ook afhankelijkheid van dit project van andere zaken zoals verkoop (college sanering), bestemmingsplan e.d.
- voorbereidingskosten en verdeling daarvan
- kwaliteitsniveau bouw
- beoogde opleverdatum en hoe om te gaan met uitloop (en kosten)
- eventuele afspraken gedurende realisatieperiode (bijvoorbeeld tijdelijke huisvesting of terugkeergarantie bewoners)

Over wegen en wensen

Indien de overeenkomst wordt afgesloten op een tijdstip dat al besluitvorming tot stand is gekomen:

- wat levert elk van de organisaties (ook afspraken over onderhoud en snelheid van opereren)
- welk kwaliteitsniveau is afgesproken (woonkeur, aanvullende eisen voor de doelgroep)
- tegen welke prijs en hoe kan de prijs worden aangepast (bij complexgewijze verhuur ook in collectieve huurcontract te regelen)
- verwijzing naar concept-huurovereenkomst en concept-zorgovereenkomst
- opleverdatum
- toewijzing en verhuurprocedure woningen (bij complexgewijze verhuur ook in collectieve huurcontract)
- afspraken omtrent tijdelijke huisvesting, eventueel verhuizing van zittende bewoners en doorgaan zorg- en dienstverlening bijv. in aanleunwoningen gedurende de bouwperiode (bij nieuwbouw voor bestaande intramurale instelling).

Te regelen zaken in individuele zorg- en/of dienstverleningsovereenkomst met de cliënten

(eventueel al op te nemen in de samenwerkingsovereenkomst of te verwijzen naar deze overeenkomst:

- welke vormen van zorg en/of dienstverlening kunnen worden geboden
- onder welke randvoorwaarden (indicatie, eigen bijdrage, zelf betalen)
- kwaliteitsnormen
- procedure voor aan- en afmelding voor onderdelen
- sleutelprocedure
- verplichting tot afname (discutabel) of niet, eventuele opzegprocedure¹
- koppeling al dan niet aan de huurovereenkomst
- prijs en prijsaanpassingen, wijze van inning en verantwoording naar cliënten
- geschillen of klachtenregeling

Te regelen zaken inzake verhuur (eventueel met doorverwijzing naar huurovereenkomst):

- toewijzing en voordracht, eventueel onderscheid in procedure tussen woningen waarvoor een indicatie geldt en overige woningen
- ingeval van collectieve verhuur met individuele verhuur door de zorgstichting, de wijze waarop de afspraken overgenomen worden in de individuele huurovereenkomsten
- leegstandsrisico
- eventueel gemiddeld huurprijsniveau of aantal woningen dat voor huursubsidieontvangers beschikbaar blijft
- jaarlijkse huurprijsaanpassing
- eventueel de administratieve afwikkeling indien geswitcht kan worden van woning naar intramurale plaats en omgekeerd

Overige bepalingen:

- inspanningsverplichting bijvoorbeeld bij overlast
- eventueel bodemonderzoek en asbestverwijdering
- eventueel terugkeergarantie, huurcompensatie voor bewoners en herinrichtingskosten ingeval van verhuizing en terugkeer oude bewoners
- overleg en communicatie gedurende de voorbereiding
- overlegbepalingen tussen partijen zodra exploitatie gaat lopen (zodat een platform aanwezig is om in te spelen op veranderingen in de omgeving)
- overleg met bewoners
- eventuele ontbindende voorwaarden en financiële consequenties

¹ Voor diensten zoals huismeester, gebruik recreatieruimte, alarmering kán de verplichting opgenomen worden om deze af te nemen. Het verdient de voorkeur om bewoners zoveel mogelijk keuzevrijheid te geven.

Het verplicht stellen van het afnemen van zorgproducten van één bepaalde zorgleverancier is discutabel en niet houdbaar voor de rechter. Mensen moeten in de gelegenheid gesteld worden een andere zorgaanbieder te kiezen. Een verplichting tot afname van zorg of begeleiding kan wel opgenomen worden als de doelgroep zonder dit niet aldaar zou kunnen wonen. Ingeval van een conflict hierover zal ook de rechter uitspraak doen over de al dan niet terechte koppeling.

Over wegen en wensen

Geschillenregeling:

Zowel te regelen in de samenwerkingsovereenkomst als in de afzonderlijke zorgovereenkomst of in de collectieve huurovereenkomst (individuele huurovereenkomsten kennen een wettelijk traject via huurcommissie en kantonrechter).

- onder welke voorwaarden is de overeenkomst te beëindigen
- hoe wordt dan gehandeld
- op welke manier worden geschillen aangepakt, via burgerlijke rechter, scheidslieden of mediation.

Slotbepalingen:

Domiciliekeuze

Ondertekening:

In tweevoud opgemaakt. Datering.