

IN HET BELANG VAN SAMENWERKEN AAN DE VOLKSHUISVESTELIJKE OPGAVEN

EEN HANDREIKING BIJ (REGIONALE)
SAMENWERKING TUSSEN WONINGCORPORATIES

SEPTEMBER 2024

vereniging van
woningcorporaties



INHOUD

1	LEESWIJZER/INTRODUCTIE	3
2	VOORWOORD Martin van Rijn, voorzitter Aedes	4
3	OPGAVEGERICHT SAMENWERKEN	5
	3.1 Nationale Prestatieafspraken en Duurzaam prestatie­model	5
	3.2 Regio en werkgebied	5
	3.3 Inzicht in de eigen en regionale opgave	6
	3.4 Samenwerking tussen corporaties is essentieel	6
	3.5 Wat als de regio het niet aankan?	6
4	VOORBEELDEN VAN REGIONALE SAMENWERKING	8
	Casus 1: Kijken naar wat wel kan! Regio Foodvalley	10
	Casus 2: Samenwerken is het nieuwe concurreren. NH Bouwstroom	12
	Casus 3: Maatschappelijk presteren en bedrijfseconomisch sturen. Idealis	14
	Casus 4: Van gezamenlijk inzicht naar gezamenlijke keuzes. Samenwerking SVH	16
	Casus 5: Vergroten beschikbaarheid door samenwerking in Arnhem en Nijmegen, SSH&	18
	Casus 6: Collegiale overname sociale huurwoningportefeuille van Ymere door G&O	20
	Casus 7: WoonST 1.0 Regionaal samenwerken voor versnellen sociale woningbouw	22
	Casus 8: De Kr8 van samenwerken! Overname en splitsing Woongroep Marenland	24
5	BOUWSTENEN OPGAVEGERICHT SAMENWERKEN IN DE REGIO	26
	5.1 Vormen van opgavegericht samenwerken	26
	5.2 Hoe doorontwikkelen van opgavegericht samenwerken?	27
	5.3 Overzicht publicaties	33
6	CONTACT	36

1 LEESWIJZER/INTRODUCTIE

Deze handreiking bevat theorie en praktijkvoorbeelden van corporaties die samenwerken aan de regionale opgave. De praktijkvoorbeelden lopen uiteen van nog prille en lichte vormen van samenwerken tot voorbeelden van corporaties die lokaal en regionaal intensief samenwerken aan de opgave. Na een korte beschrijving van de regionale opgave wordt ingegaan op richtingen en oplossingen die zijn gevonden. Ieder voorbeeld wordt afgesloten met ervaringen en tips van corporaties om succesvol te zijn.

De handreiking begint met basisvragen die essentieel zijn om samenwerking resultaatgericht op te zetten.

Hartelijk dank aan alle corporaties die een casus hebben aangereikt. Mede dank aan Claudia Beumer, directeur-bestuurder van Woningstichting Sint Joseph Almelo en Cees van Boven, voorzitter RvB Woonzorg Nederland voor hun expertise en aangereikte voorbeelden.

2 VOORWOORD

Het verheugt me om de handreiking *In het belang van samenwerken aan de volkshuisvestelijke opgaven bij (regionale) samenwerking tussen woningcorporaties* aan u te presenteren. Deze handreiking is een uiting van de gezamenlijke inspanningen en het doorzettingsvermogen van de sector. Het laat zien dat corporaties zich gezamenlijk inzetten voor de volkshuisvestelijke opgaven; lokaal, regionaal en landelijk.

De handreiking omvat zowel praktische tips, handvatten, theoretische inzichten als ook praktijkvoorbeelden. Die variëren van de eerste, nog prille stappen van samenwerking tot intensieve regionale en lokale samenwerkingen. Veel van deze voorbeelden leverden al indrukwekkende resultaten op. De casestudies illustreren hoe samenwerking vorm kan krijgen, ongeacht de fase waarin een corporatie zich bevindt. Het laat met trots de kracht van onze sector zien.

Ik wil alle betrokkenen bedanken voor hun waardevolle bijdrage. Hun inzet en bereidheid om ervaringen en inzichten te delen, zijn van onschatbare waarde voor de verdere ontwikkeling van onze sector. Daarmee geven we invulling aan de betekenis van 'Samen' in de titel van onze visie 'Samen wonen en samen leven' (2024).

Ik hoop dat deze handreiking een hulpmiddel zal zijn voor u, uw organisatie en het overleg tussen corporaties. Wij zullen de voorbeelden verder uitbreiden en tevens ook praktische instrumenten bieden bij de verschillende vormen van samenwerking. Laten we blijven streven naar innovatieve en effectieve samenwerkingsvormen die ons in staat stellen om de uitdagingen van vandaag en morgen aan te pakken.

Martin van Rijn

Voorzitter van Aedes

3 OPGAVEGERICHT SAMENWERKEN

3.1 NATIONALE PRESTATIEAFSPRAKEN EN DUURZAAM PRESTATIEMODEL

Corporaties staan de komende jaren voor een grote opgave. Naast het bouwen van een groot aantal sociale huur- en middenhuurwoningen, versnellen corporaties hun investeringen in verduurzaming, worden extra investeringen gedaan in leefbare wijken en dragen ze bij aan betaalbare huren. In juni 2022 sloten Aedes, de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG), de Woonbond en het Ministerie van BZK de Nationale Prestatieafspraken (hierna NPA): de inspanningen die in de periode tot 2030 geleverd moeten worden om de volkshuisvestelijke opgaven te realiseren. Om studenten te kunnen blijven huisvesten, tekenden het Rijk, gemeenten, onderwijsinstellingen, corporaties, particuliere beleggers en studenten op 8 september 2022 het Landelijk Actieplan Studentenhuisvesting. Ook dit loopt tot 2030.

Maar de opgave is nog niet klaar als de termijn van de afspraken verstrijkt. De opgave op de langere termijn is onzeker en daarmee komt de roep om 'een duurzaam prestatie model voor de toekomst'. Een duurzaam prestatie model geeft inzicht wanneer de corporatiesector, de regio's en individuele corporaties voldoende financiële middelen hebben voor de volkshuisvestelijke opgave (conform de NPA) en wanneer dit niet meer het geval is. Ook na 2030 moeten de corporaties immers in staat zijn hun volkshuisvestelijke opgave aan te kunnen. Tegelijkertijd vraagt de uitvoering van de opgave in toenemende mate om samenwerking tussen corporaties. Regionale samenwerkingen hebben zich de afgelopen tijd verdiept en we zien mooie voorbeelden waarin corporaties elkaar helpen om te zorgen dat de volkshuisvestelijke opgave niet blijft liggen.

3.2 REGIO EN WERKGEBIED

Corporaties dragen gezamenlijk zorg voor het behalen van de opgaven die zijn afgesproken in de NPA. Dat betekent dat er ook een verantwoordelijkheid ligt voor corporaties om over de grenzen van hun eigen gemeente of werkgebied heen te kijken. In de praktijk verschillen enerzijds de opgaven per gemeente en regio en anderzijds staat de ene woningcorporatie er financieel beter voor dan de andere. Opgaven en middelen zijn niet altijd optimaal op elkaar afgestemd. Daarom bespreken corporaties binnen regio's hoe ze samen de volledige opgave kunnen oppakken. Zo kan een corporatie met meer financiële slagkracht bijvoorbeeld een nieuwbouwproject oppakken uit een buurgemeente. Corporaties hebben afspraken over deze solidariteit en samenwerking gebaseerd op het uitgangspunt dat corporaties in eerste instantie hun opgaven lokaal of regionaal realiseren.

Maar tot waar gaat de volkshuisvestelijke verantwoordelijkheid van een corporatie? In formele zin staat dat beschreven in statuten en strategische documenten. Hoever die voor het gevoel zouden moeten en kunnen gaan in het licht van de wooncrisis en de NPA is een ander verhaal. Wat wordt dan de definitie? Beperkt het zich tot de eigen gemeente of regio? Is het de woningmarktregio-indeling van het CBS? De regio als vallend onder het woonruimteverdeelsysteem? Of is het de context van de woondealregio of een provincie?

'De regio' is ook wat je erin wilt zien. Zo ziet de ene corporatie de regio op afstand staan en hooguit als een bestuurlijke context om verschillen tussen corporaties en tussen gemeenten te adresseren. Terwijl de ander de regio juist ziet als de logische schaal om de diagnose te stellen: waar staan wij voor en wat kunnen en willen wij samen met andere corporaties voor de volkshuisvesting betekenen?

Deze handreiking gaat over het vinden van de logische schaal waarop samenwerking in 'mijn regio' vorm krijgt voor de opgaven die daar spelen. Een vanzelfsprekende volkshuisvestelijke schaal waarop oplossingen te vinden zijn voor opgaven die zich binnen en buiten gemeentegrenzen voordoen. Vaak zijn dat opgaven die onderdeel zijn van bredere samenwerking met gemeenten en maatschappelijke organisaties, die daar vanuit een gedeelde visie aan werken.

3.3 INZICHT IN DE EIGEN EN REGIONALE OPGAVE

Corporaties gaan de komende jaren vol aan de slag om alles in te zetten dat in hun vermogen ligt om de doelen uit de NPA te halen. Het is essentieel dat corporaties daarvoor samenwerken en elkaar ondersteunen als dat noodzakelijk blijkt. Dat vraagt om een blik die verder gaat dan de eigen, lokale opgave, en oog hebben voor de opgaven waar collega-corporaties mee worstelen. Het vraagt ook om lange termijn inzet en planning, met een focus op plannen die haalbaar en concreet zijn.

Dat begint met het goed in beeld brengen van de eigen opgave, en de regionale opgave. Met name het beeld van de regionale opgave is belangrijk om de noodzaak tot onderlinge solidariteit te bepalen. De afgelopen jaren is er op dit vlak al veel in gang gezet in de sector. Met het onderzoek *Opgaven en Middelen* in 2021/22 hebben corporaties voor het eerst in beeld gebracht wat hun volkshuisvestingsopgave is en wat er qua middelen voor nodig is om die te kunnen realiseren. Waar komen corporaties middelen tekort en waar is er een overmaat? Dat was een logisch vertrekpunt voor het definiëren van de opgave, ook omdat daaruit de Nationale Prestatieafspraken (NPA) zijn voortgekomen.

Begin 2023 zijn er in regionale woondeals tussen gemeenten, provincies en het Rijk afspraken gemaakt over de omvang, betaalbaarheid en programmering van woningbouw tot en met 2030. Daarin zijn vaak ook elementen uit het Landelijk Actieprogramma Studentenhuisvesting meegenomen. Gemeenten, provincies en het Rijk zijn bezig de regionale woondeals te actualiseren. In het najaar van 2024 worden ook de Nationale Prestatieafspraken geactualiseerd. De NPA en regionale woondeals vormen kortom een actueel en bruikbaar kader voor het definiëren van de opgave in de regio.

De omstandigheden om te investeren in betaalbare woningbouw, verduurzaming van woningbezit, zorggeschikte woningen en leefbare wijken, verschillen per regio. Het werken aan de opgave in de regio vraagt om samenwerking en onderlinge solidariteit tussen corporaties.

3.4 SAMENWERKING TUSSEN CORPORATIES IS ESSENTIEEL

Op het moment dat corporaties inzicht hebben in de regionale opgave en mogelijkheden, is het aan corporaties om te zorgen dat de beschikbare middelen optimaal worden ingezet om de NPA te realiseren. De geschiedenis van de volkshuisvesting laat zien dat dit kan: onderlinge samenwerking en solidariteit past in de rijke volkshuisvestelijke traditie van de corporatiesector. In het geval van Vestia heeft de sector laten zien dat solidariteit, onder meer door een grootschalige leningenruil en het overnemen van bezit, voor een doorbraak kan zorgen. Op kleinere schaal vindt samenwerking en solidariteit al plaats, bijvoorbeeld in de vorm van het samen verdelen van de nieuwbouwopgave in een gemeente of regio, taakoverdrachten waarbij bezit wordt geruild of overgenomen, gezamenlijke inkoop en fusies om te komen tot meer slagkracht.

3.5 WAT ALS DE REGIO HET NIET AANKAN?

In de Governancecode van Aedes en VTW (2020) zijn bepalingen opgenomen hoe om te gaan met een situatie waarin een corporatie de opgave niet aankan. Wat kun je en behoort je dan voor elkaar te doen?

Solidariteit

In bepaling 2.2 staat het volgende:

“De corporatie is dienstbaar aan de volkshuisvesting. Het behalen van maatschappelijke doelen staat voorop. Om dit te realiseren kunnen corporaties eerst lokaal en vervolgens regionaal een (financieel) beroep op elkaar doen. Mocht het regionaal niet lukken de maatschappelijke doelen gezamenlijk te behalen, dan wordt voor een oplossing een beroep op de hele sector gedaan. Dit verzoek wordt door een lid uit de regio bij het Aedes-bestuur ingediend op het moment dat duidelijk is, dat het niet mogelijk is om binnen drie jaar de opgaven en middelen in de betreffende regio structureel door regionale samenwerking verder in balans te brengen en daarmee een aanvraag voor projectsteun in beeld komt. Indien een eerste beoordeling tot het inzicht leidt dat een dergelijk moment ook lijkt te zijn aangekomen, dan stelt het bestuur van Aedes een commissie in zoals beschreven in ‘Woningcorporaties en solidariteit: uitgangspunten’. Mocht een oplossing binnen de sector onverhoopt niet tot stand komen, dan rest voor de hulpvragers de mogelijkheid van een externe interventie.”

In de uitwerking van het Kader en proces voor landelijke solidariteit komt een situatie aan de orde waarin niet alleen een corporatie, maar ook een regio de opgave niet aankan. Wat zijn dan methoden om solidariteit te organiseren? Zijn er belemmeringen om elkaar te helpen? En zo ja, hoe kunnen die belemmeringen worden verminderd?

Het proces op hoofdlijnen ziet er als volgt uit:

PROCES OP HOOFDLIJNEN ALS CORPORATIE OPGAVE NIET AANKAN:		
Oplossing op schaal:	Scenario:	Instrument:
... lokaal:	1 Eén of meerdere corporaties actief op lokale schaal zijn bereid om de corporatie te helpen en kunnen dat financieel ook	
... regionaal:	2 Eén of meerdere corporaties in de regio zijn bereid om de corporatie te helpen en kunnen dat financieel ook	Handreiking Samenwerking (met voorbeelden)
... bovenregionaal:	3 Eén of meerdere corporaties actief op bovenregionale schaal zijn bereid om de corporatie te helpen en kunnen dat financieel ook	
... de sector:	4 Vanuit lokale en (boven)regionale schaal kan of willen de corporatie niet ondersteunen. Daar is hulp van de gehele sector voor nodig	Kader en proces voor landelijke solidariteit
... het Rijk:	5 Oplossing is via lokale en (boven)regionale schaal en via sector niet voorhanden	Projectsteun

4 VOORBEELDEN VAN REGIONALE SAMENWERKING

Voor deze handreiking is onderzoek gedaan naar voorbeelden van solidariteit en samenwerking in de regio. Dat heeft acht aansprekende voorbeelden opgeleverd van groeiende samenwerking op lokale en regionale schaal: Foodvalley, Idealis, SSH&, NH Bouwstroom, Haaglanden, G&O-Ymere, WoonST en Marenland.

Uit de voorbeelden blijkt dat corporaties elkaar weten te vinden om opgaven aan te pakken en op te lossen. Dat gaat niet vanzelf. Om daar te komen moeten extern en soms ook intern weerstanden worden overwonnen en belemmeringen weggenomen. De energie die dat kost weegt op tegen de opbrengst die het voor corporaties en de regio oplevert. Door af te stemmen, elkaar te ondersteunen, zich aan elkaar aan te passen of zelfs activiteiten aaneen te vlechten, slagen corporaties erin volkshuisvestingsprestaties te vergroten en de continuïteit voor de toekomst beter te borgen.



NH Bouwstroom



Foodvalley

G&O-Ymere



Idealis



WoonST



SSH&

Marenland



CASUS 1: KIJKEN NAAR WAT WEL KAN! REGIO FOODVALLEY

1. DE OPGAVE

De behoefte aan sociale huurwoningen in de regio is veel groter dan het aanbod en neemt toe omdat de regio economisch en demografisch groeit. Uit de vertaling van het landelijke Opgaven & Middelen rapport naar de regio Foodvalley bleek dat corporaties collectief te weinig middelen hebben om de opgave te kunnen realiseren. Annelies Barnard: "Dan kun je met elkaar natuurlijk uren blijven praten over wat er allemaal niet kan. Maar je kunt elkaar ook uitdagen om te onderzoeken wat je samen wel kan en waar je samen juist wel het verschil kunt maken. Ons uiteindelijke doel is de grote opgave in de regio te versnellen".

Gerelateerd aan de omvang van de sociale huurwoningenvoorraad van de corporaties van 45.000 woningen, is de woningbouwopgave in regio Foodvalley tot en met 2040 groot. De corporaties hebben met een bod aan de regio aangegeven wat zij kunnen betekenen voor de regio. Het gaat concreet om de bouw van 12.000 sociale huurwoningen en 1.200 studentenkamers en een grote opgave aan verduurzaming van de bestaande voorraad, minimaal 30% toekomstklaar en een bijdrage aan het realiseren van leefbare wijken. In het bod zijn nog geen middenhuurwoningen opgenomen. De corporaties hebben een gedeelde ambitie om elk jaar 700 woningen en 70 kamers te gaan bouwen. Dat aanbod is ook opgenomen in de Woondeal. Daar is een investering van €250 miljoen euro per jaar voor nodig. Ook zijn oplossingen nodig voor het gebrek aan bouwlocaties, de netcongestie en het knellend worden van financiële ratio's bij de corporaties. Een andere benadering en aanpak is nodig om met gemeenten en marktpartijen de sociale woningbouw voor elkaar te krijgen.

2. INHOUD VAN DE SAMENWERKING

In de afgelopen jaren hebben de corporaties de begrotingen bij elkaar opgeteld, 'de simpele variant'. Het idee is om in najaar 2024 te komen tot een Foodvalley-begroting; één gemeenschappelijke begroting. Doel hiervan is om juist in verder liggende perioden te bezien welke opgaven de corporaties met elkaar kunnen oppakken.

Op dit moment brengen de corporaties in beeld waar de kansrijke woningbouwprojecten liggen om regionaal te kunnen gaan programmeren. Hierbij wordt bezien of er gezamenlijk meer aan grondacquisitie kan worden gedaan. Ook werken de corporaties toe naar een aantal woningbouwstandaarden en het behalen van inkoopvoordelen bij verduurzaming. Het vraagt om nieuwe vormen van regionaal samenwerken om voldoende capaciteit voor de noodzakelijke investeringen voor elkaar te krijgen. Daarnaast zijn de corporaties actief om het met marktpartijen en gemeenten voor elkaar te krijgen dat woningbouwprocedures worden versneld aan versnellingsafspraken en om gemeentelijke woningbouwvoorschriften te harmoniseren en vereenvoudigen. De vraag ligt op tafel hoe corporaties met op dit moment weinig bouwlocaties en bouwvolume andere corporaties kunnen ondersteunen die daar juist veel van hebben.

In 2024 gaan de corporaties hun investerings- en meerjarenbegrotingen nauwer op elkaar afstemmen. Bij de doorrekening van de afzonderlijke begrotingen is het gesprek op gang gebracht over het verschil tussen de corporaties als het gaat om de afslagen op externe financiële normen en om het streefhuurbeleid. De wens bestaat om dit verder op elkaar af te stemmen en uiteindelijk op elkaar aan te laten sluiten. Dit vergt medewerking van de RvC's en de huurdersorganisaties, en "water bij de wijn". Annelies Barnard: "Het gesprek over solidair met elkaar zijn zet zich steeds verder voort en dat is best een moeilijk gesprek: 'gunnen we elkaar dat ons beleid verschillend mag zijn en we eigen ambities hebben?' Dat we zo verschillend zijn, inspireert ons echter ook en zet ons allen aan tot nadenken over verbeteringen in de eigen organisatie."

3. ROL INTERNE BELANGHEBBENDEN (RVC EN HUURDERS)

RvC's en huurdersorganisaties worden door de bestuurders geïnformeerd en themagewijs betrokken bij ontwikkelingen op het gebied van sociale woningbouw in regio Foodvalley. Het besef groeit dat er een woningbouwopgave is die niet stopt bij de eigen gemeente. Samenwerken aan de opgave vanuit een netwerkorganisatie wordt belangrijker. En daarmee verandert de rol voor bestuurders en ook de RvC. Dat vraagt vanuit de governance een nadere uitwerking van hoe je dat goed doet. Nagedacht wordt over het nog meer in Foodvalley-verband afstemmen van beleid en standpunten, zoals bij de Woondeal. En voor corporatiebestuurders is mandaat belangrijk om als organisaties concreter samen te werken, met bijvoorbeeld verstandige coalities binnen de regionale samenwerking zoals op het gebied van HRM en woningbouw.

4. ROL EXTERNE BELANGHEBBENDEN

De Woondeal Regio Foodvalley van gemeenten, provincies en het Rijk van maart 2023 gaat over de bouw van 25.000 nieuwe woningen tot en met 2030. Dat sluit aan op het eerder genoemde regionale bod dat de acht samenwerkende corporaties in de Foodvalley in september 2022 deden aan de regio Foodvalley hun colleges van B&W.

In de Woondeal is vastgelegd dat gemeenten de corporaties beter willen positioneren voor de realisatie van voldoende betaalbare woningbouw. Dit moet verder uitgewerkt worden. In 2022 vond de eerste doorvertaling naar lokale prestatieafspraken met de gemeente en huurdersorganisatie plaats. Nu wordt gewerkt aan meer eenduidigheid in de oplossingen. Tot en met 2030 worden de prestatieafspraken daarom jaarlijks geactualiseerd om aan de woningbouwopgave te kunnen voldoen.

ERVARINGEN EN TIPS

- Het realiseren van 2/3 betaalbare woningbouw is voor alle betrokkenen een grote opgave. Zeker in regio Foodvalley omdat de absolute aantallen in deze snel groeiende regio zo groot zijn. Daarom is het nodig om met gemeenten en marktpartijen mee te denken en om initiatief en lef te tonen. Om voldoende te kunnen bouwen zijn oplossingen op andere beleidsterreinen hard nodig, zoals het oplossen van netcongestie op het elektriciteitsnet. Regionaal programmeren kan helpen om de programmering beter af te stemmen op de (on)mogelijkheden.
- Corporatie(bestuurders) moeten erop sturen dat de opgave in de regio als één volkshuisvestelijke opgave wordt gezien, door zowel de corporaties als de gemeenten, opdat het eenvoudiger wordt voor de corporaties om elkaar onderling te helpen bij deze opgave. Gemeenten moeten de regionale samenhang en woonopgave zien en dat meenemen in het lokale beleid, zoals bij het vaststellen van de huisvestingsverordening.
- Gezamenlijk realistisch begroten helpt bij het creëren van vertrouwen: Wieke van Veldhuizen: "Je moet echt goed in beeld brengen wat je gaat doen en werken met een begroting die vertrouwen geeft aan toezichthouders en samenwerkingspartners".

Contactgegevens voor wie meer interesse heeft:

Woningcorporaties Foodvalley

Wieke van Veldhuizen, directeur-bestuurder Rhenam Wonen

Email: info@woningcorporatiesfoodvalley.nl

Woningcorporaties
Foodvalley



CASUS 2: SAMENWERKEN IS HET NIEUWE CONCURREREN. NH BOUWSTROOM

1. DE OPGAVE

NH Bouwstroom is een antwoord op de toenemende behoefte aan woningen en de stijgende bouwkosten. 7 Corporaties (Eigen Haard, Intermaris, Parteon, Rochdale, Wooncompagnie, Woonwaard en Ymere) werken samen met 6 bouwbedrijven. Door schaalvoordelen zoals standaardisatie in de productie en kennisdeling is het mogelijk om kwalitatief hoogwaardig modulair te bouwen. De partners leren veel van elkaar en sneller dan ieder afzonderlijk zou doen. Alle partners werken met een ondernemende instelling en een moedige visie. Hierbij denken alle participanten vanuit de opgaven. Dat geeft ruimte om buiten de gebaande paden te denken. Er is een ambitie om op te schalen, maar niet alles ineens.

2. INHOUD VAN DE SAMENWERKING

NH Bouwstroom is gestart door producenten en opdrachtgevers. Nu zijn 5 tot 6 gemeenten aangehaakt. Dat gebeurt steeds op een andere manier. NH Bouwstroom is soms al betrokken bij het stedenbouwkundig plan, soms gaat het om flexwoningen en de locaties daarvoor.

Binnen NH Bouwstroom werkt een kerngroep aan projecten die de deelnemende corporaties inbrengen. In samenwerking met corporatiemedewerkers zijn zij de ontwikkelaars die samen met de producenten bekijken wie de beste producent is voor het project. Daarna volgt een haalbaarheidsfase. De besluitvorming gaat per corporatie per fase zoals gebruikelijk. De verplichtingen zijn in huis afgedekt qua besluitvorming. NH Bouwstroom zorgt voor een goed functionerend ecosysteem door onder andere twee maal per jaar een tweedaagse te organiseren, en een traineeprogramma aan te bieden. Als er belemmeringen zijn die gevaar voor het geheel zijn, wordt gezamenlijk naar een oplossing gezocht. In het begin was er bijvoorbeeld flinke weerstand uit de hoek van de ruimtelijke kwaliteit bij gemeenten. Toen is een Raad van Advies in het leven geroepen met mensen met naam en faam. Die staan heel dicht bij de producenten en helpen om kwaliteit en overtuigingskracht toe te voegen aan projecten. Tijdens de tweedaagse, met zo'n 200 mensen, worden besluiten genomen.

3. ROL INTERNE BELANGHEBBENDEN (RVC EN HUURDERS)

Voor de samenwerking is het belangrijk dat onder andere de vastgoedmensen van de eigen corporatie daarvan de meerwaarde zien en ervaren. Daar hoort ook het afstaan van een stukje autonomie bij. De betrokkenheid en opstelling van RvC's is belangrijk voor het slagen van NH Bouwstroom. De mate waarin varieert per bestuurder/corporatie. Iedere bestuurder heeft mandaat nodig en ook een RvC die voldoende betrokken is. Binnen NH Bouwstroom worden projecten nu nog individueel per corporatie gerealiseerd. Er gaan woningbouwprojecten ontstaan die qua omvang en tempo aan elkaar verknoopt gaan worden. Dan kan het spannend worden voor een toezichthouder: "kan ik straks nog nee zeggen als ik echt nee wil zeggen?"

4. ROL EXTERNE BELANGHEBBENDEN

De samenwerking met de aangesloten bouwbedrijven is gericht op de korte en de lange termijn. Innovatie vraagt van hen en van de corporaties dat je in elkaar investeert. Er is afscheid genomen van het korte termijn projectdenken. Het gaat om een continue bouwstroom. De partners weten dat er nog veel meer projecten aankomen. Dit geeft vertrouwen en bereidheid om door te gaan. De innovatie zit in het productieproces. Toekomstbeeld is dat dit netwerk ook een sociale innovatie brengt: dat het ook van bewoners wordt. Contacten met gemeenten zijn wisselend. Een bouwende gemeente snapt de voordelen sneller. Vaak is er een onterechte reflex dat standaardbouw minder mooi zou zijn. Dat is niet zo en in strijd met het uitgangspunt: innovatief kwaliteit realiseren. Het gaat om snelheid, synergie en anders organiseren. Het is een nieuwe methodiek.

ERVARINGEN EN TIPS

- Bijna alle corporaties weten dat ze tegen hun ICR grenzen gaan aanlopen. Die financiële klem komt voor iedere corporatie op een ander moment en is van een andere omvang. Samenwerken is belangrijk om beter door te kunnen bouwen.
- Als je geen grote investeringsopgave hebt als corporatie en je collega-corporaties hebben dat wel, dan zou je vanuit de volkshuisvestelijke opgave moeten willen kijken: hoe gaan we dat dan samen regelen? Let daarbij wel op. Als het alleen maar is 'tekenen bij het kruisje zodat de ander zijn project kan uitvoeren' dan lukt het niet.
- Je moet in je werkgebied samen naar de woningbouwopgave willen kijken en er samen achteraan gaan om die succesvol in te vullen. Concurrer elkaar niet stuk, bijvoorbeeld voor schaarse woningbouwlocaties, maar kijk hoe je elkaar kunt versterken om het rond te krijgen.
- Elkaar kennen, het ecosysteem, is belangrijk. Als een corporatie uit de regio langskomt, is het eenvoudiger samenwerken dan met een corporatie van ver weg waar je niets mee hebt.
- Benader de onderlinge samenwerking en die met gemeenten vanuit 'mutual gains'. Probeer die niet van bovenaf op te leggen. Echt samenwerken ontstaat vanuit vrijwilligheid, ook al kan het even duren.
- Schaal organiseren is belangrijk om positie in de woningbouwmarkt te verwerven. Met grotere projecten kan het verschil worden gemaakt.
- Als we in Nederland woningbouw willen, dan zal er macro geld bij moeten wat betreft de infrastructuur, ruimtelijke inpassing en betaalbaarheid. Belangenbehartiging landelijk en regionaal is dus heel belangrijk.

Contactgegevens voor wie meer interesse heeft:

Harry Platte, directeur-bestuurder Parteon
Email: h.platte@parteon.nl



CASUS 3: MAATSCHAPPELIJK PRESTEREN EN BEDRIJFSECONOMISCH STUREN. IDEALIS

1. DE OPGAVE

In Wageningen is de behoefte aan studentenhuisvesting in de afgelopen jaren sterk toegenomen. En die blijft toenemen. Tot en met 2030 moeten er 550 kamers bijkomen en daarna, tot en met 2040, nog eens 650. Dat is haalbaar door de bedrijfseconomische basis gezond te houden door samen te werken met andere corporaties, de gemeente, Wageningen University & Research (WUR) en hogescholen. Idealis participeert onder andere in de Aedes werkgroep Duurzaam Prestatiemodel.

2. INHOUD VAN DE SAMENWERKING

Met de landelijke studentenhuisvester DUWO is het toevoegen van 350 studentenkamers aan de Marijkeweg gerealiseerd. De gemeente benaderde Idealis voor deze vrijkomende locatie. Voor de benodigde investering zou Idealis op dat moment de eigen financiële ratio's en normen overschrijden. Dat wilde Idealis voorkomen omdat er nog veel meer investeringen nodig zijn, ook in de verduurzaming en herontwikkeling van verouderd bezit. Daarom is DUWO benaderd. DUWO heeft zich vanaf het begin collegiaal opgesteld en heeft de investering en ontwikkeling met de aannemer en de gemeente opgepakt. Idealis is daar nauw bij betrokken als toekomstige beheerder van het nieuwe complex. Naast verhuur en technisch beheer is Idealis verantwoordelijk voor het sociaal beheer in en om het complex.

In de gemeente Wageningen werkt Idealis samen met De Woningstichting, de gemeente en de WUR als het gaat om het zoeken en vinden van locaties voor sociale woningbouw. In gemeente Ede beheert Idealis een aantal studentencomplexen waar Woonstede eigenaar van is. Idealis heeft er geen prestatieafspraken met de gemeente zoals in Wageningen wel het geval is. Dat loopt via Woonstede. In deze rolverdeling vullen de corporaties elkaar goed aan.

Over de regionale samenwerking in regio Foodvalley wordt de eerste stap gezet met het op elkaar afstemmen van de begrotingen voor sociale woningbouw. Een speerpunt daarbij is dat productmarktcombinaties voor een aantal typen sociale woningbouw op elkaar worden afgestemd en aangepast. Dat betreft de kwaliteit, prijs en randvoorwaarden voor de bouw van de woningen. Daarmee is het voor alle marktpartijen en gemeenten inzichtelijk welke eisen de corporaties aan sociale woningbouw stellen. En wordt voor alle betrokkenen beter zichtbaar waar de pijn in een woningbouwproject zit en dus naar welke oplossingen gezocht moet worden.

3. ROL INTERNE BELANGHEBBENDEN (RVC EN HUURDERS)

Op beleidsmatig niveau zijn de RvC en de huurdersorganisatie als gebruikelijk betrokken bij het opstellen en vaststellen van de meerjarenbegroting. Zij vinden het vooral belangrijk dat er voldoende kwalitatief goede studentenkamers bijkomen en dat verouderd bezit onderhouden wordt.

4. ROL EXTERNE BELANGHEBBENDEN

De lijnen met collega-corporaties en de gemeente zijn kort. In regio Foodvalley is de bouw van 1.200 studentenkamers toegevoegd aan de Woondeal. Vooraf was dat geen vanzelfsprekendheid omdat die niet in de Nationale Prestatieafspraken staan. Het staat wel in het Landelijk Actieprogramma Studentenhuisvesting. Voor de ontwikkeling van de regio zien de corporaties dit als een geïntegreerde opgave.

ERVARINGEN EN TIPS

- Het is belangrijk dat er binnen de sector kritisch gekeken wordt naar de bedrijfseconomische basis, zowel op landelijk, regionaal als op individueel niveau. Het gaat om een duurzaam prestatieproces op die 3 niveaus. Aedes speelt daar een belangrijke onafhankelijke rol in.
- Het is belangrijk om te weten waar je zelf staat en hoe andere corporaties het doen. Wat presteren we met elkaar? Laat de toegevoegde waarde zien. Met geobjectiverde inzichten help je de inhoudelijke discussie en verlaag je de drempel om solidair te zijn.
- Een andere drempelverlager voor solidariteit is dat de overheid stabiel en voorspelbaarder beleid maakt. Het is lastig om een afweging te maken voor steun aan een ander als je niet weet welke landelijke regels er over 10 jaar gaan gelden wat betreft heffingen, huurbeleid en andere wetgeving.
- Het is voor de sector belangrijk om te kunnen laten zien wat het effect van overheidsbeleid is op investeringsmogelijkheden in de sociale woningvoorraad. Dat inzicht ontbreekt vaak bij politici.
- Concrete tip voor de opgave in regio's is een regiorapportage te gaan maken op basis van de dVi, dPi en de Aedes-benchmark. Daarmee vergroot je het inzicht in plannen en mogelijkheden van corporaties.

Contactgegevens voor wie meer interesse heeft:

Bart van As, directeur-bestuurder Idealis

Email: bvas@idealis.nl



CASUS 4: VAN GEZAMENLIJK INZICHT NAAR GEZAMENLIJKE KEUZES. SAMENWERKING SVH

1. DE OPGAVE

De 19 corporaties in Sociale Verhuurdes Haaglanden (SVH) hebben de komende jaren te maken met een forse investeringsopgave. Met de in de doorrekening gerekende uitgangspunten zouden de corporaties in Haaglanden gezamenlijk maximaal 85% van de opgave kunnen realiseren. Met de huidige economische parameters, zoals de verder oplopende rente, is dit beeld met de nieuwe meerjarenbegrotingen van de corporaties verder verslechterd. Op basis van de opgave uit de NPA is becijferd dat het om een tekort gaat van €1 miljard; 20% van het tekort dat landelijk uit de berekeningen kwam. Een belangrijke verklaring is ook dat de investeringsopgaven fors zijn. Vanuit de Realisatieagenda Haaglanden is de opgave tot en met 2030 het toevoegen van 25.000 nieuwbouwwoningen.

De grote opgave in combinatie met het inzicht over het financiële tekort vormde een belangrijke reden voor de corporaties in Haaglanden om onderlinge solidariteit te verkennen.

2. INHOUD VAN DE SAMENWERKING

Recent is met alle corporaties in Haaglanden een werkwijze voor onderlinge collegiale steun (/solidariteit) ontwikkeld. Op dat traject zat veel positieve energie. Wat daarbij hielp is dat een van de corporaties, WoonInvest, tegelijkertijd met een concrete hulpvraag kwam voor een opgave die zij niet meer zelfstandig aankon. Dit bood een concrete praktijksituatie op basis waarvan de concept-werkwijze werd aangescherpt en getoetst.

Met het opzoeken van solidariteit ontwikkelt SVH de samenwerking. De opgave en manier van samenwerken is in 2023 vastgelegd in een nieuw Koersplan met 3 actielijnen en daaraan gekoppelde doelen.

Langere tijd waren de ratio's voor instandhouding (kwaliteit en verduurzaming) leidend voor de gesprekken tussen de aangesloten corporaties. In het verleden was de samenwerking vrijwillig en gericht op kennisdelen. Nu is het veel actiegerichter en echt in samenwerking met elkaar.

In de werkwijze voor collegiale steun is opgenomen hoe de opgave is geformuleerd, welke principes van samenwerking gelden voor alle corporaties, en de werkwijze die in SVH-verband gevolgd wordt op het moment dat een corporatie een hulpvraag stelt. Ook zijn de volgende uitgangspunten opgenomen waaraan voldaan moet worden voor het verlenen van collegiale steun in de regio:

- Er is brede overeenstemming dat de investering een taak is van de corporatie(s);
- De hulp die geboden wordt, moet bedrijfseconomisch te verantwoorden zijn. Er is bijvoorbeeld géén sprake van de afwenteling van kosten die voor rekening van andere partijen zouden moeten komen op het project/de corporatie(s), zoals hogere kwaliteitseisen dan vereist en oneigenlijke kosten die redelijkerwijs, op basis van een onafhankelijk oordeel of benchmark, niet tot een hogere volkshuisvestelijke bijdrage leiden en waarmee sprake zou zijn van weglek van investeringscapaciteit;
- De steunvragende corporatie hanteert geen interne afslagen op ratio's WSW/Aw en loopt op termijn echt tegen de financiële grenzen aan. Interne maatregelen om dat op te lossen, bijvoorbeeld door temporiseren onderhoud/verduurzaming en optimaliseren van de huren, zijn al genomen.

(De volledige werkwijze is te verkrijgen via Jozefine Hoft)

3. ROL INTERNE BELANGHEBBENDEN (RVC EN HUURDERS)

Parallel aan het ontwikkelen van een werkwijze voor collegiale steun voeren de corporaties regionaal ook het gesprek over hoe zij gezamenlijk zo scherp mogelijk aan de wind kunnen varen om een zo groot mogelijk deel van de opgave zelf aan te kunnen. Iedere corporatie voert dat gesprek ook intern met de RvC en met de huurdersorganisatie(s). Regionaal horen daar ook gesprekken bij over ieders beleid, en de mate van gelijke kaders. De vraag die de corporaties in gezamenlijkheid willen beantwoorden is hoe ver zij komen als ze gezamenlijk alles doen wat binnen hun mogelijkheden ligt.

4. ROL EXTERNE BELANGHEBBENDEN

Het principe van lokale gebondenheid is heel belangrijk gebleken in de gesprekken over het samenwerken aan de opgaven. Hoe gemeenten naar de lokale opgaven kijken speelt daarbij een rol. Voor de corporaties is het hebben van een gezamenlijke werkwijze voor collegiale steun erg behulpzaam in gesprekken met de gemeenten. Het toont aan dat de regio-corporaties samen voor de opgaven staan en geeft daarmee meer zekerheid voor gemeenten, maar het kan ook helpen in gesprekken met een gemeente over de eisen die aan een nieuwbouw- of verduurzamingsproject worden gesteld.

ERVARINGEN EN TIPS

- Maak inzichtelijk wat de opgave is en wat de beschikbare middelen zijn, zodat inzicht wordt verkregen in het reële tekort of de overmaat bij de deelnemende corporaties. Op basis hiervan kan de vraag beantwoord worden of een hulpvraag van de één aan de ander(en) onderbouwd en legitiem is, en of het bieden van hulp bijdraagt aan het behalen van de volkshuisvestelijke opgave, ook op langere termijn.
- Het is landelijk van belang dat de sectorinstituten zicht hebben op de opgaven en de investeringen die daar voor nodig zijn in de komende jaren. Corporaties moeten in staat worden gesteld om meer risico's te kunnen nemen om te voldoen aan die grote volkshuisvestelijke regionale opgave. Hiervoor is een goed perspectief op de financiële middelen essentieel.
- Ook moet vanuit het toezicht meer oog komen voor deze nieuwe risicobereidheid.

Contactgegevens voor wie meer interesse heeft:

Jozefine Hoft, directeur SVH

Email: Jozefine.Hoft@socialeverhuurdershaaglanden.nl



CASUS 5: VERGROTEN BESCHIKBAARHEID DOOR SAMENWERKING IN ARNHEM EN NIJMEGEN. SSH&

1. DE OPGAVE IN ARNHEM EN NIJMEGEN

Voortgekomen uit de Universiteit is SSH& van oudsher werkzaam in Nijmegen. Sinds een aantal jaren is studentenhuisvester SSH& ook actief in de gemeente Arnhem. Reguliere corporaties in Arnhem zien SSH& niet als concurrent, maar als een collega die haar expertise inzet voor de huisvesting van de bijzondere doelgroep studenten; het werkt aanvullend. Deze samenwerking is heel organisch gegroeid.

Een andere grote opgave waar SSH& aan werkt is verduurzamen van het bezit. Vanaf 2024 is de NTA8800 geschikt voor woongebouwen met onzelfstandige eenheden. Nu (pas) kunnen studentenhuisvesters bepalen hoe het bezit volgens de NTA er voor staat, kunnen ze de E, F, G-labels aanpakken en is de verduurzamingsopgave een stuk inzichtelijker.

2. INHOUD VAN DE SAMENWERKING

Voor SSH& is samenwerken essentieel. Nu en in de komende jaren ligt er een grote bouwopgave in Arnhem en Nijmegen. De vertaling van het Landelijke Actieprogramma Studentehuisvesting (LAS) doet een groot beroep op de investeringscapaciteit. We kijken daarbij eerst naar partijen waarmee we al nauw samenwerken. De gemeente Nijmegen zet met de nieuwe woonagenda "beter benutten en betaalbaar bouwen 2024 – 2029" in op 2.500 studenteneenheden erbij, 1.250 te realiseren door SSH&. We zijn nu in de eigen meerjarenplanning op zoek naar oplossingen hoe deze opgave mogelijk te realiseren. De sterk gestegen bouwkosten maken het lastig. En de locaties zijn schaars en duur.

Samenwerken gaat niet alleen over investeren. Het gaat ook over goed (sociaal) beheer en onze inzet van expertise van studentenhuisvesting die reguliere corporaties en beleggers niet hebben. Beheer van studentenkamers is anders dan reguliere sociale huurwoningen. Voor SSH& is de stap naar Arnhem begonnen met de herontwikkeling van de transformatie van de voormalige toren van Rijkswaterstaat, de Presikhaaftoren, voor met name HAN studenten in Arnhem. Sinds een aantal jaren is er in Arnhem evenals in Nijmegen bestuurlijk overleg met alle onderwijsinstellingen, huurdersbelangenvereniging en de gemeente Arnhem.

3. ROL INTERNE BELANGHEBBENDEN (RVC EN HUURDERS)

Vanwege de oorsprong en sterke banden met Nijmegen was de stap naar Arnhem voor de RvC geen vanzelfsprekendheid. Stakeholder HAN zit zowel in de gemeente Nijmegen als Arnhem. De totale ambitie in beide steden was groot. Dan is het cruciaal om je RvC stap voor stap mee te nemen. Ook de huurdersorganisatie was geïnformeerd.

4. ROL EXTERNE BELANGHEBBENDEN

Zowel de gemeente Nijmegen als de gemeente Arnhem doet een beroep op SSH& om meer kamers voor studenten te bouwen. De Radboud Universiteit (RU) ziet ons als partner om op de campus studentenhuisvesting te realiseren met daarbij ook een beheeropgave. Om die opgaven aan te kunnen is onze vraag: wat hebben deze partners ons te bieden om woningbouw te kunnen realiseren? Op de Campus stelt de RU grond beschikbaar om te kunnen bouwen tegen een lage jaarlijkse erfpacht. Dat is belangrijk om het haalbaar te krijgen en tevens de huren betaalbaar te houden voor studenten.

Collega-corporaties zoals Mooiland en zakelijke investeerders die geïnteresseerd zijn in een stabiel beleggingsobject, blijven belangrijk voor nieuwbouw van studentenhuisvesting waar SSH& dan het beheer van doet. Verder werkt SSH& samen met zorginstellingen. Dan gaat het vaak om oude bejaardentehuizen. Wij kunnen studenten hierin plaatsen en het gebouw onderhouden. Over de kosten worden afspraken gemaakt.

ERVARINGEN EN TIPS

- Het gaat om persoonlijk contact. "Ligt" de andere bestuurder jou? Ben je betrouwbaar? Zeg je wat je doet en doe je wat je zegt? Uiteindelijk gaat het om mensen. Als de klik er niet is, dan wordt het 'm niet. Dat is de belangrijkste basis voor solidariteit.
- Belangrijk is dat je betrokken bent bij de opgave van de ander. Daar moet je samen oog voor hebben en antwoorden op vinden.
- Wat betreft studerende statushouders die binnen 2 jaar stoppen met studeren, heeft SSH& met andere corporaties kunnen afspreken dat zij als achtervang klaar staan om voor woonruimte te zorgen. Dat is ook een vorm van solidariteit.
- Voor het realiseren van studentenhuisvesting is samenwerken met externe partners onmisbaar. Het behouden van een eigen zelfstandige koers is daarbij belangrijk.
- Een duidelijk profiel helpt bij samenwerken. SSH& wil niet gezien worden als concurrentie. Partners vinden het veilig om met ons als categorale corporatie samen te werken omdat we iets anders toevoegen. Dat maakt het onderling eenvoudiger om samen te werken, we hebben elkaar iets te bieden.
- Het samen zien en samen werken aan een grotere opgave dan alleen studentenhuisvesting is belangrijk. Met collega-corporaties wordt bijvoorbeeld gewerkt aan de verduurzamingsopgave en het versterken van de positie van starters op de woningmarkt.
- Maak instrumenten als collegiale financiering, aftrek van Vpb voor de verduurzamingsopgave en voorkomen van overdrachtsbelasting bij onderlinge ruil of overdracht tussen corporaties, mogelijk. Dat vergroot de investeringskracht van corporaties aanzienlijk.

Contactgegevens voor wie meer interesse heeft:

Kees Stunnenberg, directeur-bestuurder SSH&, voorzitter Kences
Email: c.stunnenberg@ssh.nl



CASUS 6: COLLEGIALE OVERNAME SOCIALE HUURWONINGPORTEFEUILLE. YMERE EN G&O

1. DE OPGAVE

De Noord-Hollandse gemeente Gooise Meren werkt met 29 andere gemeenten samen in Metropoolregio Amsterdam. In de gemeente Gooise Meren zijn 7 corporaties actief. Met de gemeente en huurdersorganisaties hebben 5 corporaties prestatieafspraken gemaakt waaronder G&O en Ymere. De verduurzamings- en sociale woningbouwopgave zijn groot.

Vanuit de behoefte om middelen vrij te spelen voor aanzienlijke investeringsopgaven in het werkgebied en het belang van de huurders, heeft Ymere in 2021 collega-corporaties benaderd om in gesprek te gaan over overname van de woningportefeuille in gemeente Gooise Meren (kernen Muiden en Muiderberg). Ymere wil zich meer concentreren in het kerngebied van de Metropoolregio Amsterdam, 1 % van haar woningvoorraad (770 woningen) staat in de gemeente Gooise Meren.

2. INHOUD VAN DE SAMENWERKING

Ymere heeft een uitvraag gedaan aan 4 corporaties. Deze uitvraag kende de vorm van een onderzoek naar de optimale constellatie om de portefeuille te laten overnemen. Belangrijk uitgangspunt hierbij was de wens dat de woningen niet op de vrije markt zouden belanden maar in de sociale huursector zouden blijven. De 4 corporaties hebben uiteindelijk gezamenlijk besloten dat de beste oplossing zou worden gevormd door overname van de portefeuille door G&O, met de Alliantie in een achtervangpositie.

G&O is door de fusies met kleine corporaties, deze overname en het realiseren van nieuwbouw huurwoningen de afgelopen jaren met 30% gegroeid tot 9.000 woningen.

De 770 woningen zijn in 2022 tegen de marktwaarde in verhuurde staat verkocht aan G&O. Een alternatieve aanpak zou zijn geweest om een volledige taakoverdracht te doen. Dat zou een flink bedrag aan overdrachtsbelasting schelen (tarief 2024: 10,4%). Met de stand van de wetgeving en jurisprudentie op dat moment bracht een taakoverdracht echter te veel onzekerheden (en dus te veel risico's) en een te lange tijdspanne met zich mee. Voor G&O en Ymere wogen snelheid en duidelijkheid over de waardebepaling en de op dat moment historisch lage rentestand (1%) zwaarder. Dit vormde reden om het tempo hoog te houden; bij vertraging zou het risico van een hogere rentestand en discussie over de waardegrondslag een rol zijn gaan spelen. Verder was snelheid belangrijk om aan de huurders en de gemeente zekerheid te kunnen bieden.

3. ROL INTERNE BELANGHEBBENDEN (RVC EN HUURDERS)

De RvC's van beide corporaties zijn vanaf het begin betrokken bij de totstandkoming van de deal. De achtervangpositie van de Alliantie heeft een belangrijke rol gespeeld in het comfort dat dit bood voor de RvC van G&O.

Huurdersorganisaties zijn vroegtijdig geïnformeerd over de voornemens van de overdracht.

4. ROL EXTERNE BELANGHEBBENDEN

Voor de gemeente was het belangrijk dat een reeds in Gooise Meren actieve corporatie waarmee prestatieafspraken zijn gemaakt, de sociale huurwoningen inclusief de prestatieafspraken over zou nemen. Dat geeft stabiliteit en voorkomt verrassingen.

De corporaties hebben de Aw en het WSW vanaf de start van het proces betrokken. Het contact en de bijbehorende procedures zijn prettig en zorgvuldig verlopen.

ERVARINGEN EN TIPS

- Ymere en G&O hebben goede ervaringen met het neerleggen van een hulpvraag aan meerdere corporaties tegelijkertijd. Het in gezamenlijkheid voeren van het gesprek over de opgave en het zoeken naar de beste volkshuisvestelijke oplossing, scheelt veel tijd en geld.
- Vertrouwen was zodanig aanwezig dat Ymere geen eisenpakket heeft hoeven hanteren. Dit heeft ook veel tijd gescheeld.

Voor G&O vormde overname van 770 woningen een flinke opgave, terwijl dit bezit voor Ymere relatief beperkt was. Beiden hebben de ervaring dat het belangrijk is om:

- Omvangverschillen te benoemen en de impact daarvan tijdens het overnameproces.
- Niet te onderschatten wat het voor de organisatie betekent om een dergelijke portefeuille over te nemen. Zo moesten uiteindelijk veel servicecontracten worden overgedragen. Ook de hele administratieve overdracht, inrichting en afhandeling kost veel werk en meer dan je vooraf denkt.
- Het interne team mee te nemen en het vrijmaken en faciliteren van medewerkers is cruciaal gebleken.

Contactgegevens voor wie meer interesse heeft:

Maarten van Gessel, directeur-bestuurder Gooi & Omstreken

Email: m.vanGessel@gooienom.nl



Willem Debets, manager Asset- en Transactiemanagement Ymere

Email: w.debets@ymere.nl



CASUS 7: REGIONAAL SAMENWERKEN VOOR VERSNELLEN SOCIALE WONINGBOUW. WOONST 1.0

1. DE OPGAVE

De bouw van tenminste 1.000 betaalbare sociale huurwoningen door de samenwerkende 13 corporaties werkend in de Metropool Regio Eindhoven (MRE) in samenwerking met de 9 samenwerkende gemeenten in Stedelijk Gebied Eindhoven (SGE). WoonST 1.0 heeft 10% meer betaalbare huurwoningen opgeleverd dan het plan was. Inmiddels is gestart met de aanbesteding WoonST 2.0 door 13 corporaties in samenwerking met de 9 gemeenten in de SGE met als doel om de samenwerking uit te breiden naar de 21 gemeenten in de MRE.

2. INHOUD VAN DE SAMENWERKING

In het SGE zijn vanuit een gezamenlijke visie langjarige afspraken gemaakt over de programmering (wat & hoe) en bouw van sociale huurwoningen. Daartoe hebben de corporaties onderling en met geselecteerde bouwbedrijven vaste afspraken gemaakt over de inkoop, kwaliteit en prijs van een gegarandeerd aantal woningen onder de naam WoonST. Het doel: lagere bouwkosten en een versneld bouwproces, om zo betaalbare sociale woningbouw voor elkaar te krijgen. De corporaties hebben daarover in hun gemeente prestatieafspraken vastgelegd waarbij gemeenten zich hebben gecommitteerd om woningbouwprocedures te versnellen en waar mogelijk te vereenvoudigen. Daartoe nemen de gemeenten een voorbeeld aan de 100 dagen procedure van Veldhoven of maken zij andere afspraken om dit te bereiken. De Woonstandaard is als basiskwaliteit voor WoonST gekozen.

Belangrijke aanleiding voor het opzetten van WoonST waren de zeer hoge grondprijzen. Het geschil daarover met gemeenten en bouwers konden de corporaties toen niet beslechten, dus is gekeken hoe dat probleem op een andere manier opgelost kon worden. Er is gefocust op de vraag hoe de kosten voor de opstal en de procedures verlaagd kunnen worden.

De basis is dat de corporaties de inkoop samen doen. Dat kan onder andere door continuïteit voor bouwbedrijven te creëren. WoonST is niet begonnen met een samenwerkingscontract, maar vanuit een gezamenlijke visie en met een duidelijke vaste structuur van samenwerken.

3. ROL INTERNE BELANGHEBBENDEN (RVC EN HUURDERS)

De bestuurders van de corporaties trekken de kar van WoonST en nemen hun organisatie en RvC's op reguliere basis mee bij de voortgang en totstandkoming van woningbouw. Voor iedere corporatie was het even wennen dat een klein vast team van medewerkers het volledige traject met WoonST doet. Dat is anders dan bij reguliere woningbouwprojecten. Hieraan wordt vastgehouden omdat dat juist de kostenvoordelen voor aangesloten corporaties en bouwers oplevert.

4. ROL EXTERNE BELANGHEBBENDEN

De rol van de 9 SGE gemeenten is heel belangrijk. Zij hebben in 2017 de keuze gemaakt om het Wonen (woningbouwbeleid en volkshuisvesting) als regio in te vullen en er samen een visie op te formuleren. Door de koppeling met vergunningen en procedures werkt WoonST in de regio. De helft van de bouwstroom van de betrokken corporaties gaat inmiddels via WoonST.

Continuïteit in het gemeentelijk woningbouwbeleid is heel belangrijk om resultaat te halen. Ook bij wethouderwisselingen.

Een andere belangrijke factor spelen provinciale en landelijke woningbouwprocedures die belemmerend kunnen werken. Daar hebben de 9 gemeenten weinig invloed op. Daarom is in de lokale prestatieafspraken gekozen voor de voorzichtige formulering dat gemeenten stimuleren dat procedures voor woningbouw versneld worden.

ERVARINGEN EN TIPS

- Versnellen van het woningbouwproces vraagt een gezamenlijke inspanning van corporaties, bouwers en gemeenten. Ieder vormt daarin een belangrijke schakel.
- Een andere mindset is belangrijk. Concreet is bijvoorbeeld de focus van corporatiesbestuurders veel meer op directievoering komen te liggen. Resultaatgerichtheid en knopen doorhakken boven ruimte laten en ruimte geven.
- Kiezen voor een vaste basiskwaliteit, een vast team dat de inkoop bij bouwers doet en een vaste groep bouwers die participeren is belangrijk om de productie op gang te brengen en te houden. Dit verhoogt de kwaliteit en verkleint de faalkosten enorm.

Contactgegevens voor wie meer interesse heeft:

Bas Sievers, directeur-bestuurder Woonpartners Helmond
Email: bas.sievers@woonpartners.nl



CASUS 8: DE KR8 VAN SAMENWERKEN! OVERNAME EN SPLITSING WOONGROEP MARENLAND

1. DE OPGAVE

In Noord- en Oost-Groningen is er al veel langer urgentie bij de corporaties om elkaar op te zoeken en oplossingen te vinden voor de volkshuisvestingsopgaven die er zijn. Dat begon al met het krimpdossier. Hoe kunnen we hierin samenwerken? Dat is een proces geweest met vallen en opstaan. Later en nog steeds actueel kwam het aardbevingdossier daarbij, wat op de betreffende corporaties grote impact heeft. Hoe werken we samen met de nationaal coördinator? Hoe werken we samen met BZK? Hoe vullen wij onze rol in? Hoe combineren we de versterkingsopgave met onze reguliere opgave? Risico's namen telkens toe en de mogelijkheden en energie om er iets aan te doen namen telkens af.

2. INHOUD VAN DE SAMENWERKING

Binnen Kr8 verband werkten de corporaties al goed met elkaar samen. Per 1 november 2023 hebben Acantus, Goud Wonen, Groninger Huis en Wierden en Borgen de woningen van Woongroep Marenland overgenomen door middel van een volledige taakoverdracht. Daarbij is geen overdrachtsbelasting verschuldigd. De portefeuillestrategie was eerder al onderling afgestemd. Corporaties hanteerden dezelfde termen en definities. De corporaties toonden aan dat, mocht het nodig zijn, er door de opsplitsing 25 miljoen extra geïnvesteerd kon worden in de regio.

Bij de overdracht behielden de huidige huurders alle geldende afspraken. De overdracht is binnen een tijdsbestek van een jaar met elkaar voorbereid en uitgevoerd. Ook Lefier en Woonzorg NL hebben daarbij geholpen, in de vorm van kennis, kunde of menskracht. Over de aanpak heeft vroegtijdig overleg plaatsgevonden met de Autoriteit woningcorporaties (Aw), het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) en de Belastingdienst. De overdracht is formeel voorgelegd aan huurdersorganisaties, gemeenten waar de overnemende corporaties actief zijn, ondernemingsraden, de Aw en WSW. Alle partijen stemden in met de overdracht of gaven positief advies.

3. ROL INTERNE BELANGHEBBENDEN (RVC EN HUURDERS)

De 5 corporatiebestuurders hebben een stevig mandaat gekregen van hun RvC's om de overdracht te realiseren. Al veel langer nemen zij hun RvC's mee, ook gezamenlijk, in het bespreken van wat er in de regio speelt en wat scenario's voor de toekomst zijn. De situatie van Marenland zag iedereen aankomen. De bestuurders van de 5 corporaties hebben vanuit het samenwerkingsverband besproken welke oplossing voor Marenland, de regio en de huurders het meest verstandig is. Vervolgens is een proces ingericht met de huurders-, ondernemingsraden en de RvC's. Er is begonnen met een sessie gericht op de vraag wat goed is voor huurders, woningzoekenden en het gebied, en wat de opgaven zijn. Dat is per raad samen gedaan. Daarnaast heeft iedere bestuurder met zijn eigen huurders-, ondernemingsraad en RvC aparte gesprekken gevoerd hoe het past in de totale eigen opgave.

4. ROL EXTERNE BELANGHEBBENDEN

Marenland lag onder het vergrootglas van externe toezichthouders omdat het de opgaven niet meer aan kon. De komst van de NPA versterkte dat, bijvoorbeeld het gegeven dat een huurverhoging bij verduurzaming niet meer kon. Gemeenten en huurders gingen zich meer roeren omdat ze merkten dat het al een tijd lang steeds moeilijker ging draaien bij Marenland. Vanaf het begin zijn de Aw, WSW en de Belastingdienst meegenomen. Ook was er al contact met BZK en EZ vanuit de aardbevingsopgave. Ook is er veel geleerd van het proces van Vestia; . dezelfde adviseurs hielpen in de begeleiding van dit proces.

ERVARINGEN EN TIPS

- Zowel interne toezichthouders als de externe toezichthouders zoals WSW en AW zijn vanaf de start meegenomen in het proces. Ook met huurdersorganisaties zijn diverse bijeenkomsten gehouden om ze mee nemen.
- De personeelsvertegenwoordigers van de 5 betrokken corporaties zijn ook gezamenlijk opgetrokken.
- Wat heel goed werkte is dat de vijf betrokken corporaties dezelfde communicatielijn hebben opgezet en nageleefd. Op alle niveaus en aan elke tafel was ons verhaal en onze boodschap hetzelfde, geven Anita Tijsma en Harry Oosting aan.
- De keuze en het snelle akkoord van de belastingdienst op een volledige taakoverdracht. Anders hadden we veel overdrachtsbelasting moeten betalen.
- Iedere corporatie heeft kennisgemaakt met de nieuwe huurders om zorgen aan te horen en vragen te beantwoorden. Daarmee kon er direct iets richting de huurders worden gedaan en is er een nieuwe start gemaakt.
- Op verschillende posities zijn professionals ingeschakeld die betrokken zijn geweest bij de opsplitsing van Vestia.
- Van belang is een externe onafhankelijke partij te hebben die het proces van de overdracht begeleidt. Dat objectiviseert en versterkt de kwaliteit en het gewicht van de besluitvorming die op veel momenten nodig is.
- Er is onafhankelijk onderzoek gedaan naar de vraag wat het effect van de overdracht naar ieder van de 4 corporaties is. Kan die corporatie de eigen opgave dan nog aan? Het werken met verschillende interne systemen maakte dat het antwoord op die vraag langer duurde.
- Een overdracht op 1 januari was veel praktischer geweest. Daar is in Nederland alles op ingericht. De datum 1 november is uit nood geboren omdat het Marenland niet meer lukte om de organisatie in de lucht te houden, wat de nodige risico's opleverde. Dat had op een andere wijze ondervangen kunnen worden, maar is niet gebeurd.
- Een succesfactor is het convenant dat de vier overnemende corporaties sloten om vanaf 1 november één groep op te zetten die de afwikkeling doet van de administratie, systemen tot en met bedrijfsauto's die nog verkocht moesten worden.
- De inzet en expertise van Lefier en Woonzorg Nederland heeft geholpen bij de overdracht.
- Als het moeilijk dreigde te worden konden we terugvallen op de gezamenlijke visie en drive om het goede te doen voor de regio, vastgelegd in een intentieovereenkomst.
- Uiteindelijk gaat het om de volkshuisvestingsopgaven in het gebied en het vertrouwen onderling.

Contactgegevens voor wie meer interesse heeft:

Anita Tijsma, directeur-bestuurder Acantus
Email: A.Tijsma@acantus.nl



Harry Oosting, directeur-bestuurder Goud Wonen
Email: harry.oosting@goud-wonen.nl



5 BOUWSTENEN OPGAVEGERICHT SAMENWERKEN IN DE REGIO

5.1 VORMEN VAN OPGAVEGERICHT SAMENWERKEN

Als de opgave (te) groot is, biedt samenwerken tussen corporaties en met anderen voordelen. Hoeveel toegevoegde waarde dat nu en in de toekomst oplevert, hangt af van de omstandigheden, de doelstelling van de samenwerking en de wijze waarop wordt samengewerkt. In dit hoofdstuk onderscheiden we langs 2 dimensies 5 vormen van regionaal samenwerken, van een lichte vorm van samenwerken, het afstemmen, tot en met de meest vergaande vorm van samenwerken: opsplitsen of fuseren. Iedere vorm van samenwerking is gericht op het zo optimaal mogelijk (kunnen blijven) uitvoeren van de volkshuisvestelijke opgave in de regio.

De 2 dimensies:

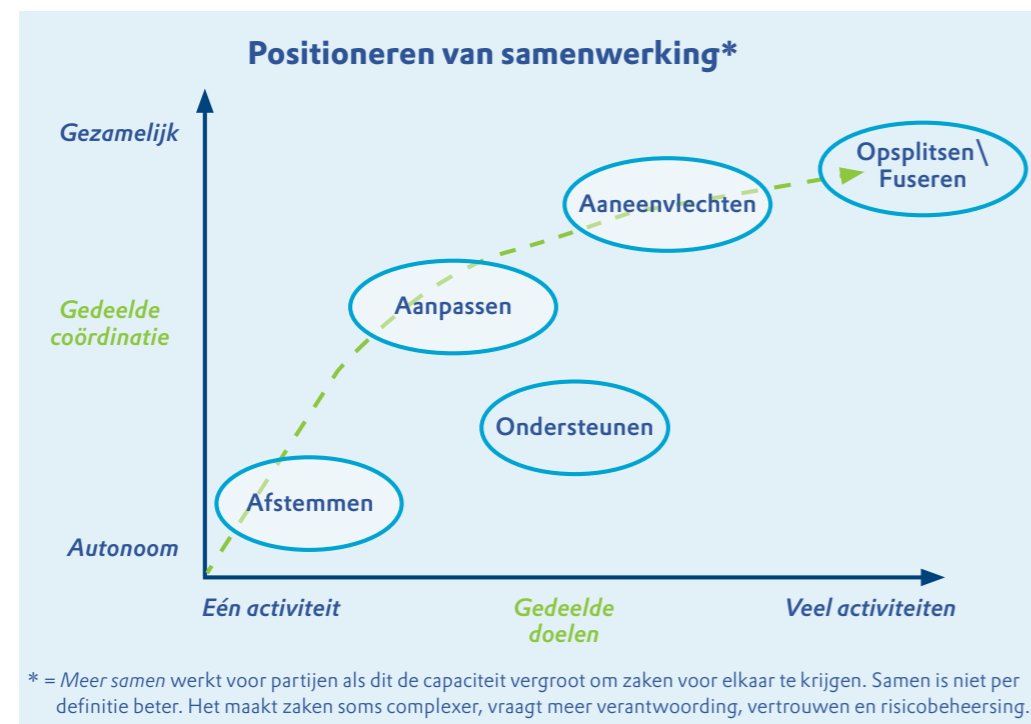
1. Van één tot veel activiteiten en opgaven (x-as)

Dit is de dimensie waarbij er in het ene uiterste geen of maar op één activiteit of opgave samenwerking plaatsvindt, tot het andere uiterste waarbij op veel activiteiten en opgaven samenwerking plaatsvindt.

2. Van zelfstandige tot gezamenlijke coördinatie en management (y-as)

Dit is de dimensie waarbij in het ene uiterste de coördinatie en het management volledig zelfstandig en autonoom plaatsvindt, en in het andere uiterste volledig gezamenlijk plaatsvindt.

Grafiek 1: positioneren samenwerking/opgavegericht samenwerken



De 5 posities zijn samengevat:

1. Afstemmen van een bepaalde activiteit of eenduidig beleidsonderwerp.

voorbeeld: In een regio hebben gemeenten een regionale Woondeal met het Rijk en de provincie ondertekend. Iedere gemeente stelt een geactualiseerde Woonvisie op. Corporaties worden daar uitgebreid over geïnformeerd en houden in hun eigen begrotingen zoveel mogelijk rekening met de doelen uit de verschillende Woonvisies. Ook stellen ze investeringen uit waar financiële grenzen in beeld komen. Hierover wisselen corporaties onderling informatie uit. Er zijn opvattingen en ideeën om elkaar te helpen bij de opgave. De wijze waarop en het tempo waarin iedere corporatie bouwt en beheert houdt ieder in eigen hand.

2. Ondersteunen door middel van een financiële bijdrage, inzet medewerkers, projectsamenwerking, et cetera.

voorbeeld: In een gemeente wordt een uitbreidingswijk gepland om de grote woningnood te lenigen. Corporatie A komt met corporatie B tot de deal dat voor het realiseren van een nieuwbouwproject corporatie B bouwt en eigenaar wordt, zij hebben ook de expertise, en dat corporatie A de verhuur en het beheer voor zijn rekening neemt. Iedere corporatie past dat in zijn eigen vastgoedbeleid in.

3. Aanpassen van activiteiten, strategisch/tactisch beleid, ruilen en overdragen van bezit en opgaven.

voorbeeld: In een regio zijn de financiële middelen van corporaties knellend om de volkshuisvestelijke opgave, die in de NPA en Woondeal zijn gedefinieerd, aan te kunnen. In de regio heeft corporatie A een hulpvraag voor het realiseren van een aantal woningbouw- en verduurzamingsprojecten. Corporaties bespreken op regionaal niveau de hulpvraag. Informatie wordt uitgewisseld en op basis van een groter inzicht in elkaars beschikbare middelen gaat een aantal corporaties verder in gesprek met corporatie A omdat anders de opgave dreigt te blijven liggen. Dit verandert hun eigen mogelijkheden, maar ze verwachten dat het volkshuisvestelijk per saldo een positief effect oplevert.

4. Aaneenvlechten van beleid en bepaalde bedrijfsactiviteiten tot één geheel.

voorbeeld: Corporaties hebben gezamenlijk een strategisch beeld van de woningbouwopgave in de regio. Doelen zijn bepaald om betaalbare woningbouw te stimuleren en te versnellen. Corporaties hebben één of meer werkgroepen opgezet met vertegenwoordigers van betrokken corporaties die werken aan een overzicht van de verschillende acties en die beschikken over een eigen budget (verkregen van de deelnemende partijen) voor het inhuren van externe expertise of voor het organiseren van werkzaamheden. Er wordt gestreefd naar het zoveel mogelijk aaneenvlechten van de doelen van de betrokken corporaties. Corporaties houden elkaar centraal en decentraal op de hoogte van activiteiten en stemmen activiteiten en communicatie daarover met elkaar af. Corporaties wisselen ook dilemma's, onzekerheden en risico's uit. De corporaties maken samen een regionale opgavenagenda en/of gezamenlijke portefeuillestrategie. Corporaties bewaken gezamenlijk de realisatie.

5. Opsplitsen/Fuseren

voorbeeld: Corporatie A is tot het inzicht gekomen dat het de sterk toegenomen opgave niet of onvoldoende zelfstandig aan kan. Met één of meer corporaties worden gesprekken gevoerd om dit te helpen lossen. Fusie met Corporatie B is een oplossing. Andere optie is opsplitsing van de opgave naar meerdere corporaties door middel van een taakoverdracht. Daarbij gaan alle of een deel van de prestatieafspraken, het woningbezit, de leningen en het personeel volgens een bepaalde verdeling mee naar die corporaties. Het kunnen realiseren van de volkshuisvestelijke opgave staat centraal.

5.2 HOE DOORONTWIKKELLEN VAN OPGAVEGERICHT SAMENWERKEN?

In iedere regio komen corporaties elkaar tegen en spreken elkaar over beleidszaken, opgaven en activiteiten. Dat is iets anders dan regionaal opgavegericht samenwerken om concrete volkshuisvestelijke doelen te behalen. Binnen een gemeente met meerdere corporaties is samenwerken aan de opgave vaak een vanzelfsprekendheid. De Woonvisie en lokale prestatieafspraken helpen daarbij. In een gemeente met één corporatie is die vanzelfsprekendheid er niet. Dan kun je vaak behoorlijk autonoom oplossingen vinden, tenzij de opgave te groot wordt. En dat is een goede aanleiding om collega-corporaties in de regio op te zoeken.

Hoe kunnen corporaties opgavegericht samenwerken doorontwikkelen? Een 'one size fits all' benadering voor (regionaal) samenwerken is daarbij niet te geven. Ook in samenwerkingsverbanden waar jarenlang collegiaal en effectief wordt samengewerkt, kan de klad erin komen. Toenemende opgaven, externe druk, wijzigingen in strategie, wisseling van bestuurders of bijvoorbeeld een fusie kunnen aanleiding zijn om de samenwerking te hernieuwen. Dat begint bij de vraag wat de belangrijkste opgaven in het werkgebied zijn en waar gezamenlijke belangen zitten. En een belangrijke vraag is ook: welke houding en harde en zachte vaardigheden zijn nodig om

samenwerken te doen slagen? Welke vaardigheden heb ik zelf in huis en wat vraag ik van een ander om er een succes van te maken? Hieronder staat een aantal werkende principes. Dit zijn eenvoudige stappen om het gesprek over (hernieuwd) samenwerken aan de opgave op gang te brengen of toe te werken naar een volgende fase in de samenwerking. Aansluitend verwijzen we naar literatuur voor wie interesse heeft in meer benaderingen en werkwijzen.

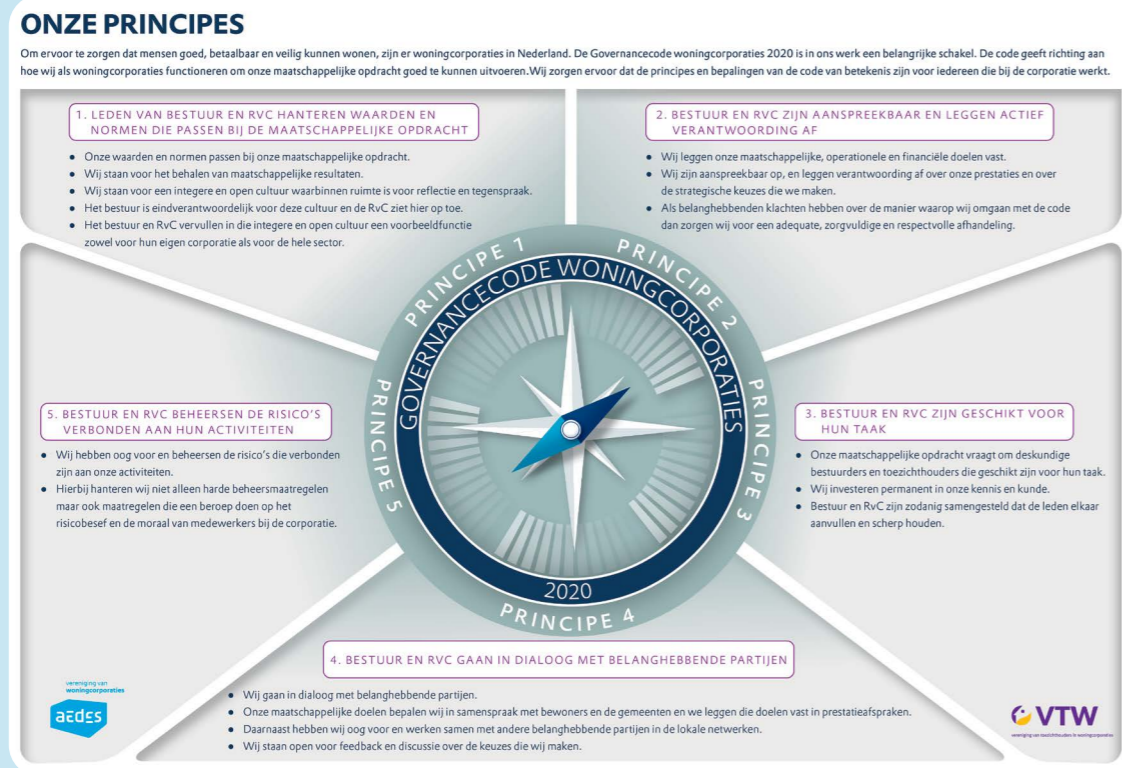
Stappen zetten in opgavegericht samenwerken

■ Neem het initiatief en reageer positief

Iemand moet de eerste zijn om met collega-corporaties over opgavegericht samenwerken te beginnen. Met een collega-corporatie die jou en die de regio kent, of met nieuwelingen die verfrissend naar de situatie kijken. Dus benader die ook.

In het voorbeeld van Haaglanden heeft de hulpvraag van WoonInvest als katalysator gewerkt voor het ontwikkelen van een regionale werkwijze. In het voorbeeld van Idealis heeft het initiatief richting DUWO ervoor gezorgd dat een groot woningbouwproject tot stand kon komen. Datzelfde geldt voor SSH& en Mooiland in Nijmegen.

In de Governancecode van Aedes en VTW zijn waarden en normen vastgelegd waaraan woningcorporaties zich houden in hun belangrijke maatschappelijke taak: zorgen voor goed, betaalbaar en veilig wonen voor huidige en toekomstige huurders in Nederland. In de code zijn vijf principes uitgewerkt over een open cultuur met ruimte voor reflectie en tegenspraak, verantwoording afleggen en aanspreekbaar zijn, blijven leren, openstaan voor dialoog, bewustzijn en beheersing van risico's. Ook is onderstaand waardenmodel ontwikkeld waarin de principes uit de code overzichtelijk zijn weergegeven. Dit overzichtelijke model helpt corporaties om intern of met collega-corporaties in gesprek te gaan over de invulling van de principes en helpt bij het bespreken van dilemma's.



[Klik op de afbeelding voor een leesbare versie](#)

■ Het hier en nu als vertrekpunt

In het hier en nu zitten vaak meerdere aanleidingen om stappen te zetten in samenwerken. Wat er in de actualiteit speelt, daagt uit. Een voorbeeld is de opstelling van gemeenten in de regio Eindhoven die doelen gingen stellen en onderling afspraken gingen maken over de regionale volkshuisvesting en betaalbare woningbouw. Dat heeft het zetje gegeven naar de beschreven WoonST samenwerking. Marenland is ook een voorbeeld. De krimp en aardbevingsproblematiek in Noordoost-Groningen is al langer een reden voor corporaties om heel veel samen op te trekken en te doen.

Het hier en nu daagt uit. Wat is of staat er te doen in de eigen regio? Sluit de huidige kwaliteit en intensiteit van samenwerken van corporaties daar goed op aan? Doe je met elkaar genoeg voor de opgave? Wat zou samenwerken jou en de ander kunnen opleveren? Begin daar met elkaar het eerlijke gesprek over. Ga respectvol om met het verleden, kijk realistisch naar het heden en zorg voor een lonkend perspectief voor de toekomst. Laat daarover eventueel een evaluatie (extern of intern) plaatsvinden. Dat kan om verschillende redenen waardevol zijn. Bijvoorbeeld om op een gelijkwaardig informatieniveau te komen, om onverwerkt verleden te verwerken of om weerstanden in de relatie te overwinnen. Het gaat om een gezamenlijk vertrekpunt in taal en informatie. Belangrijk is om tevens 'horloges gelijk te zetten'. Door te komen van persoonlijke beelden, ervaringen, verwachtingen en perspectieven naar gedeelde beelden, ervaringen, verwachtingen en perspectieven.

Stel de volgende vragen aan jezelf of als organisatie als je samenwerking met andere organisaties onderzoekt. Het draait hier om de inhoud en de resultaten. De waaromvragen (WHY).

- Wat levert het mij op?
- Waarom wil ik, willen we dit?
- Wat wil de ander, wat kan ik winnen of wat kan ik verliezen?
- Sluit het aan op de eigen ambitie (persoonlijk en/of organisatie)?

En ook:

- Wat is mijn ambitie?
- Wat is de ambitie van mijn mogelijke partners?
- Zien we een gezamenlijke ambitie?
- En welke vormen van samenwerking zijn mogelijk?

■ Elkaar leren kennen en waarderen door samen te doen

Vertrouwen komt te voet en gaat te paard. Zo is het ook met samenwerken. Door samen te doen, elkaar daarin te leren kennen en waarderen, kan de relatie groeien. Door betrouwbaarheid en vertrouwen te creëren. Dat is een belangrijke voorwaarde om opgavegericht samen te werken voor resultaat. NH Bouwstroom is een voorbeeld waarin deelnemende corporaties en marktpartijen sterk op dit punt in elkaar investeren. En dat kan een olievlekwerking krijgen naar andere corporaties en gemeenten in de regio. Zoals in regio Eindhoven waar meer gemeenten en corporaties zich aansluiten bij WoonST.

Samenwerkingsladder

Samenwerken met elkaar in het algemeen en zeker rondom de opgave vraagt om het nemen van stappen. De samenwerkingsladder van Leertouwer en Van Dijk symboliseert de treden die je samen beklimt in de opbouw van jullie samenwerking. Kortgezegd: ken elkaar, begrijp elkaar, waardeer elkaar, vertrouw elkaar, werk samen en boek het resultaat dat je samen voor ogen hebt.

Samenwerken

De bovenste trede van samenwerken is het doel dat je samen wil bereiken. Het resultaat en het plezier dat je met elkaar beleeft wordt bepaald door hoe je met elkaar omgaat en samenwerkt.

Vertrouwen

Hoe hoger je komt op de ladder hoe meer vertrouwen er naar elkaar ontstaat. Je durft op deze trede iets over te laten aan een ander. De ander heeft weer vertrouwen in jou en dit vormt de basis van jullie contact.

Waarderen

Halverwege op de ladder stap je op de trede waarbij je respect hebt voor de inbreng en het belang van de ander. De mening van de ander doet ertoe en je hecht er waarde aan om dit mee te nemen in jullie samenwerking.

Begrijpen

Deze trede draait om hoe zeer we elkaar begrijpen in de manier waarop een ander iets aanpakt en waarop de ander denkt. Wanneer je elkaar begrijpt, kun je elkaars kracht samen optimaal gebruiken.

Kennen

De eerste trede vraagt elkaar te kennen door te weten wat de ander doet. Door met elkaar te praten leer je elkaar kennen. Luister naar de ander en vertel ook zelf jouw verhaal.



■ Elkaars opgaven en mogelijkheden leren kennen

Hoewel er met de dPi, dVi, maatschappelijke visitaties, jaarrekeningen en diverse benchmarks al heel veel over elkaar bekend is, en tot op zekere hoogte ook gelijkgetrokken, is het plaatje over collega-corporaties altijd incompleet. Wat speelt er nu echt? Waarom pakken ze dit wel en dat niet op? Kortom, hoe zien zij de eigen opgaven en mogelijkheden? Hoe schatten zij kansen en risico's in? En hoe verhoudt zich dat tot de modus operandi binnen de eigen corporatie? Rekenen we bijvoorbeeld hetzelfde, of heel anders?

Hoe kom je gezamenlijk lokaal of in een regio tot een strategie voor het halen van de NPA-opgaven? Dit doe je door kennis te nemen van elkaars plannen vanuit bijv. de meerjarenbegroting (MJB) en dit te spiegelen aan de opgaven in de NPA. Vandaar uit kun je concluderen welke lokale/regionale opgaven niet gehaald worden. Vervolgens ga je met elkaar inzicht verkrijgen in de mogelijkheden om de NPA-opgaven wel of zo veel mogelijk te halen. Dit geeft verschillende scenario's die een indruk geven van de doelmatigheid van de geplande investeringen, in het licht van de NPA. Met elkaar bespreek je deze oplossingen en bereik je overeenstemming over de aanpak, fasering en verdeling van de opgaven.

Stappen doorrekening lokale/regionale NPA-opgaven:

1. Wat zit er nu in de begrotingen van de betreffende corporaties?

- Verzamelen van informatie van de betreffende corporaties: denk naast de dVi en dPi (Aedes Forecast, benchmark) informatie, ook na over aanvullende informatie over investeringen en andere financiële parameters uit de meerjarenbegrotingen (MJB) van corporaties. Ook bijv. renovatieplannen per vhe of complex of deelpartefeuille. Hoe meer detailinformatie hoe beter de analyse.
- Vergelijking van begrotingen en opgaven: op basis van de verzamelde informatie volgt dan een vergelijk van de opgave en (ingerekende) investeringen en de prestatie die daar daaruit volgt, per combinatie van corporatie en gemeente. Het doel is om te bepalen of met de gezamenlijke voornemens de doelstellingen van de NPA worden gehaald. Door dit met elkaar als corporaties te bespreken worden de totale en individuele inspanningen herkend, evenals de eventuele NPA-opgaven die nog niet opgepakt worden.

2. Hoe kan het anders?

- Bepalen financiële ruimte per corporatie o.b.v. input corporaties: door inzicht te krijgen in de resterende financiële ruimte per corporatie: zowel binnen de eigen financiële grenzen als de door de autoriteiten gehanteerde grenzen. Dit is het startpunt van de verkenning of er meer mogelijk is. Uiteraard is de middenkant niet de enige mogelijkheid om de prestaties dichterbij de NPA te brengen.
- Oplossingsrichtingen bespreken over hoe je de begroting van corporaties dichterbij NPA brengt. Corporaties gaan in gesprek met elkaar over hun doelen en welke oplossingsmogelijkheden zij voor ogen hebben. Corporaties en regio's zullen hier niet hetzelfde in staan. Mogelijke knoppen om aan te draaien zijn bijv. kostenkengetallen van investeringen, streefhuren, betaalbaarheid, energetische streefniveaus, omvang en samenstelling nieuwbouw (naar grootte, woningtype (incl. flex) en huursamenstelling), verkoop- en sloopp programma of fasering van investeringen.

3. Naar een gezamenlijke ambitie

- Berekenen van scenario's en gesprek met elkaar: doornemen van de uitkomsten van de scenario's en stil staan bij de bevindingen als het gaat om in hoeverre de NPA-doelen (nu wel) worden gehaald: wat blijft er nog liggen qua opgave. Eventueel inzichtelijk maken welke corporaties meer of minder bijdragen (in relatie met hun aandeel in de regio). Welke financiële ruimte blijft over, welke corporaties lopen tegen grenzen aan? Welke optimalisaties in de opgaven zijn er nog mogelijk? Mogelijkheden voor andere fasering van investeringen danwel inzicht in de opgaven na de komende NPA-termijn: wat moet er nog gebeuren?
- Gesprek over samenwerken aan de opgave: de bevindingen van de analyse en de uitkomsten zijn het begin van het gesprek over hoe de NPA-opgaven gerealiseerd kunnen worden. Door de berekeningen uit te voeren conform de bekende en erkende systematiek van de NPA en Opgaven en Middelen en daar de eigen uitgangspunten en ambities van corporaties aan toe te voegen ontstaat een solide basis voor het vervolg, denk daarbij ook aan solidariteit.

Het doorlopen van bovenstaande stappen klinkt eenvoudiger dan het is. Hiervoor is enige financiële expertise noodzakelijk. Betrek hierbij dan ook de financiële collega's danwel huur expertise in om dit proces te begeleiden. Als basis kunnen de nationale NPA-doorrekeningen worden gebruikt en zijn er ook diverse andere openbare databronnen die te gebruiken zijn.

■ Visies, doelen en besluitvorming

De verschillen tussen regio's en hoe daar wordt (samen)gewerkt zijn aanzienlijk. Dat heeft te maken met het feit dat er grote verschillen zijn tussen regio's: grootte van de regio, aantal corporaties actief, samenstelling van corporaties (grootte), landelijke, regionale versus lokale corporaties, et cetera. Samenwerking kost hierdoor tijd en gaat ook niet altijd sneller. Toch laten de voorbeelden in deze handreiking zien dat het een meerwaarde heeft voor het realiseren van de volkshuisvestelijke opgaven.

De kunst is te komen van een strategie per corporatie naar een strategie van samen, met een wenkend perspectief (Why, How, What) voor de volkshuisvestelijke opgaven. Daarbij is de regionale context belangrijk. Het is namelijk niet vanzelfsprekend dat gemeenten, maatschappelijke organisaties, het bedrijfsleven en inwoners elkaar makkelijk weten te vinden om iets samen voor elkaar te krijgen. Er zijn regio's met een sterke coöperatieve instelling (samen doen) en er zijn regio's met een competitieve instelling (zelf doen). De manier

van werken in een regio kan hiërarchisch georganiseerd zijn of juist participatief. En de mate waarin organisaties van elkaar afhankelijk zijn.

De cultuur binnen een regio zie je vaak terug in de manier van denken en doen van corporaties die er actief zijn. Om succesvol te zijn heb je je enigszins aan te passen en moet je elkaar ook op gedrag durven aanspreken. Dat vraagt leiderschap van alle betrokkenen, een gedeelde visie op de toekomst, gezamenlijke doelen en besluitvorming die dat ondersteunt en bevestigt.

Op basis van de waaromvragen (WHY) kan er worden gewerkt naar een gezamenlijke strategische agenda in een regio. Het doel van het opstellen van een strategische agenda is om focus aan te brengen in de samenwerking. Het geeft prioriteiten aan en het commitment en eigenaarschap van alle betrokkenen. Daarnaast worden er afspraken gemaakt; spelregels voor de samenwerking. Dit kunnen harde aspecten zijn, als samenstelling, frequentie, agenda en rollen etc. maar dit kan ook gaan over gedrag en wat er belangrijk is in de samenwerking. In de strategische agenda worden de speerpunten/agendapunten voor de samenwerking vastgelegd en per onderwerp (wat) uitgewerkt in mijlpalen, tijdspad en wie (hoe). In de bijlage is een format op basis van ervaringen in diverse regio's opgenomen.

Strategische Agenda Samenwerking <regio, periode>			
Agendapunten <ul style="list-style-type: none"> Vanuit de NPA/woondeal bijvoorbeeld de onderwerpen: <ol style="list-style-type: none"> Beeld en Visie op de opgave Opgave en aanpak van de uitvoering Samenwerking met en vertegenwoordiging richting provincie, gemeente(n) Toelichting schrijven en verdiepen op de onderwerpen (het wat en hoe, zie volgend voorbeeld voor diepgang) 	Uitgangspunten <p>Het doel van deze strategische agenda is om focus aan te brengen in de samenwerking van de <regio>. In deze agenda worden de onderwerpen bepaald waarop samen wordt gewerkt. Deze agenda geeft de prioriteiten aan en het commitment en eigenaarschap van alle betrokkenen.</p> <p>Agenda punten:</p> <ul style="list-style-type: none"> Moeten helder zijn voor alle betrokkenen Moeten bijdragen aan..... Moeten realistisch en realiseerbaar zijn in de afgesproken periode (beperken tot 4 max) Moeten een belangrijke bijdragen leveren aan het goed van de grond krijgen van een structurele samenwerking, waarin ruimte is voor 'eigenheid' Moeten zorgen dat duidelijk is wat de op te leveren resultaten zijn en wanneer deze opgeleverd moeten worden Moeten zorgen dat de samenwerking 	Spelregels <p>In de samenwerking spreken wij de volgende zaken met elkaar af, denk aan:</p> <ul style="list-style-type: none"> Samenstelling (één of verschillende) Geen vervanging tenzij Vergaderfrequentie Vaste agenda of wisselend Rollen en verantwoordelijkheden bestuurders en van de bestuurssecretaris Etc Teamontwikkeling? <p>Dit zijn de hardere aspecten andere spelregels kunnen gaan over gedrag (zachte kant van samenwerken) wat vind je belangrijk in de samenwerking (openheid, transparantie, afspraak is afspraak) etc.</p>	
Motivatie <ul style="list-style-type: none"> Aangeven waarom dit belangrijk is etc. 			
Onderwerpen (Wat)	Mijlpalen	Tijdspad	Wie
<p>CONCEPT SJABLOON 1</p>			

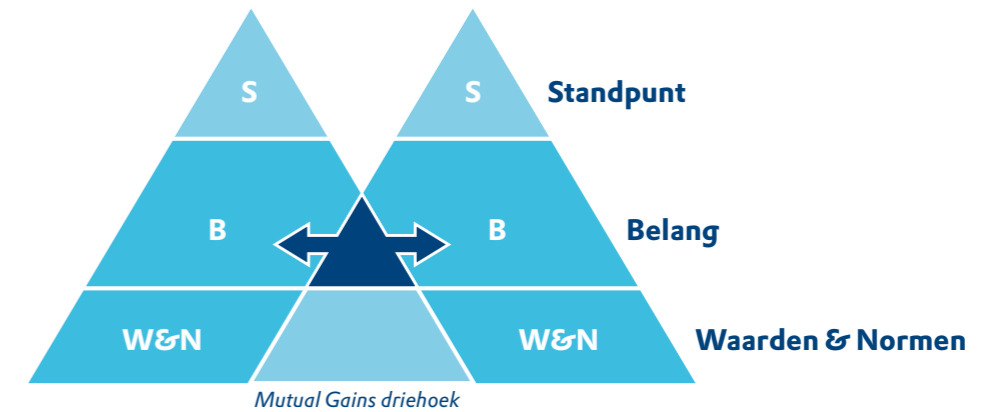
■ **Elkaars belangen leren kennen en laten zien**

Voor het verdiepen en verbreden van samenwerken is het belangrijk om je als corporaties te verdiepen in de Waarden & Normen, Belangen en Standpunten van elkaar. Wissel daarover uit en bespreek ze. Persoonlijke beelden, ervaringen, veronderstellingen over elkaar, verwachtingen en perspectieven zijn meestal sterk ontwikkeld. Voor opgavegericht samenwerken is het de kunst om elkaar te zien en te organiseren dat samenwerken productief wordt en blijft.

Iedere organisatie heeft eigen waarden en normen, belangen en standpunten als het gaat om samenwerking. (de eigen driehoek). Bij het verkennen van de samenwerking tussen organisaties is het vinden van een gezamenlijk belang (donkerblauwe driehoek) 'de kunst'. Vaak blijkt het inzicht krijgen in de standpunten, belangen, normen en waarden van organisaties een belangrijke stap te zijn voor het 'vinden en vergroten van het gezamenlijk belang'. De wijze waarop je dit kan doen is:

1. Betrouwbaarheid en vertrouwen creëren
2. Gezamenlijk vertrekpunt in taal en informatie
3. De kunst van het samen denken ontwikkelen

De driehoek verschillende perspectieven geeft inzicht in de elementen die een rol spelen in een organisatie maar ook in een samenwerking. Waarbij in de praktijk blijkt dat iedereen verschillende invulling geeft en/of voorkeuren heeft met betrekking tot de perspectieven. Sommigen gaan voor het resultaat/inhoud, anderen vinden de mensen/relatie of de processen en systemen het belangrijkste etc. De Mutual Gains Approach helpt bij het gesprek daarover. Dit is een gestructureerde werkwijze die zoekt naar de gemeenschappelijke meerwaarde voor alle belanghebbenden. Door oog te hebben voor een ieders belangen komt het bereiken van consensus tussen de partijen dichterbij.



De essentie is om de driehoek in het midden te vergroten, naar boven, opzij of naar onder. Dat betekent niet dat de overlap groot of volledig hoeft te zijn. Je hoeft het als samenwerkende corporaties niet over veel of alles eens te worden om opgavegericht samen te werken. Meest belangrijk is het besef dat je weet wat je onderling verbindt, waarom je samenwerkt en wat je samen (niet) kunt bereiken. Met welke zaken ga je samen in de regio aan de slag en wat laat je bewust liggen?

Het voorbeeld van regio Foodvalley laat zien dat ondanks grote verschillen, het opgavegericht samenwerken groeit. De 'mutual gains' driehoek ondersteunt het samen denken ontwikkelen om samen regionale opgaven aan te pakken.

Hoe bereik je consensus met de Mutual Gains Approach?

- Stel het vraagstuk centraal, niet de stakeholder.
- Onderhandel over belangen niet over standpunten.
- Zorg dat partijen uit eigenbelang voor samenwerking kiezen.
- Creëer eerst waarde die recht doet aan de belangen, pas daarna verdeel je die waarde.
- Ontwikkel samen criteria voor besluitvorming.
- Word het eens over de feiten (Joint Fact Finding als separaat traject).
- Werk vanuit een visie (Mutual Gains), maak een bewuste keuze, zowel als professional als organisatie.

5.3 OVERZICHT PUBLICATIES EN WEBPAGINA MET HULPMIDDELEN OPGAVEGERICHT SAMENWERKEN

Voor verdere verdieping zijn hieronder eerdere publicaties weergegeven. Op Aedes.nl vind je een overzicht met werkwijzen en modellen om samenwerken vorm te geven. Hier verschijnt meer praktische informatie en voorbeelden van leden voor leden.

Andere relevante Aedes-Publicaties:

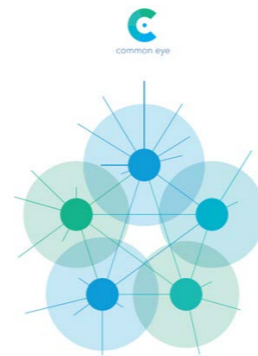
- [Aedes: Opgaven en Middelen in de regio: samen werken aan de opgave, december 2022](#)
- [Aedes: De corporatie: van regionaal niveau \(in\) het belang van de regio, Een handreiking bij regionale samenwerking](#)
- [Aedes governancecode](#)
- [Aedes Forecast: sector-, regionale rapportages en factsheets](#)
- [Essay MKW Corporaties in organisatienetwerken](#)
- [Aedes Leidraad Inkoop Samenwerkingen](#)
- [Aedes Samenwerken bouwstromen](#)
- [Aedes: 'Proces en kaders voor solidariteit tussen woningcorporaties in Nederland' \(verschijning november 2024\)](#)

Te gebruiken databronnen:

- [Aedes datacentrum: informatie over corporaties](#)
- [Aedes Benchmark: huurdersoordeel, bedrijfslasten, duurzaamheid, onderhoud & verbetering, beschikbaarheid & betaalbaarheid, verdieping nieuwbouw en verdieping leefbaarheid](#)
- [Aedes Forecast: sector-, regionale rapportages en factsheets](#)
- [Prestaties Woningcorporaties in Kaart \(BZK\): NPA: IBW en datawonen](#)
Het dashboard beoogt gemeenten, huurdersorganisaties en woningcorporaties te ondersteunen bij het maken van scherpe, concrete prestatieafspraken. Via onderstaande selectie is het mogelijk om de landelijke rapportage, regionale rapportage, gemeenterapportage en corporatierapportage te bekijken.
- [Dashboard: data over woningcorporaties \(Aw & BZK\): bezitskenmerken, beleidswaarde, financiële kengetallen en toewijzigingsinformatie](#)
De Autoriteit woningcorporaties (Aw) heeft een dashboard ontwikkeld dat inzicht geeft in de beleidswaarde en andere onderwerpen die van belang zijn voor de sturing van corporaties. In het dashboard kunt u een vergelijking maken per onderdeel met de woningmarktregio, corporaties onderling, grootteklasse en afgezet tegen het gemiddelde van Nederland. Hierdoor kunt u verdiepende analyses uitvoeren.
- [Datawonen: onderzoeksinformatie die BZK gebruikt bij beleid, regels en wetten op het gebied van Wonen en Woningbouw.](#) Denk aan kerncijfers, huursector, koopsector, corporatiegegevens, ouderenhuisvesting en macro-economie

Literatuur en naslagwerk

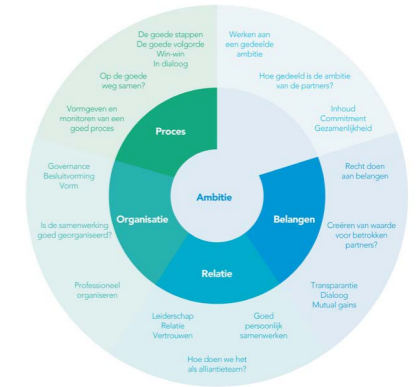
- [Samenwerken tussen organisaties – samenwerkingslab.nl](#)
 - [Whitepaper Creëren van condities voor kansrijke samenwerking](#)
Samenwerkingsvraagstukken zijn bij veel organisaties de bestuurlijke agenda gaan bepalen. In de bestuurskamer dringt het besef door dat geen enkele organisatie alléén kan overleven en zonder andere organisaties de complexe vraagstukken van deze tijd kan oplossen. Allianties, netwerken, ecosystemen en partnerships krijgen steeds meer vorm als voorkeurswijze van organiseren. Samenwerken is vaak nodig, maar zeker niet vanzelfsprekend. Spraakverwarring en verschil in inzicht vormen vaak een struikelblok. Een gemeenschappelijke bril kan uitkomst bieden. Na analyse van een groot aantal samenwerkingsrelaties ontwikkelde samenwerkingslab een wijze van kijken die tegemoetkomt aan de behoefte om samenwerking te doorzien.
[Download de Whitepaper Creëren van condities voor kansrijke samenwerking](#)
- [KPMG-publicatie Samenwerken tussen woningcorporaties](#)
Samenwerking tussen woningcorporaties is actueler en urgenter dan ooit. Vier factoren spelen daarbij een rol: de opgave was nog nooit zo complex, de middelen nog nooit zo schaars, er komen nieuwe bestuurders aan het roer en het besef groeit dat corporaties gemaakt zijn om samen te werken.
[Download de KPMG-publicaties Samenwerken tussen woningcorporaties](#)



Creëren van condities voor kansrijke samenwerking

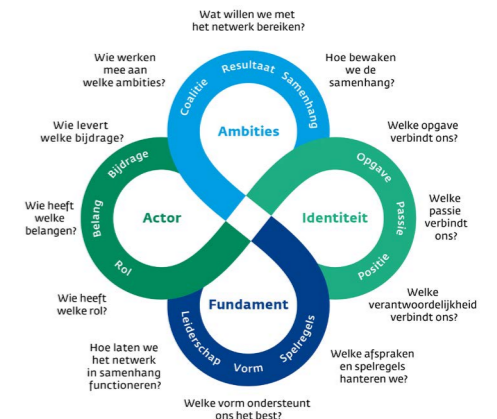


- [Model voor samenwerken – Bron Lereren samenwerken tussen organisaties, Opheij en Kaats 2012](#)
Hoe zorg je voor een gezamenlijke blik op samenwerken? Oftewel: hoe maak je een samenwerking kansrijk? Het is een gezamenlijke zoektocht om daarvoor de juiste voorwaarden te scheppen. Common Eye ontwikkelde een samenhangende manier van kijken die jouw organisatie houvast biedt.
[Download het samenwerkenmodel](#)



- [Gereedschapskist Samenwerken: Ambitie, Belangen, Relatie, Organisatie en Proces](#)
- [Netwerken](#)
 - [Model Netwerkmodel – Bron Boek Organiseren in en met netwerken, auteurs Nikki Willems, Renee Linck en Edwin Kaats](#)

Bij goed samenwerken in een netwerk ga je op zoek naar wat verbindt. Daardoor ben je steeds zoekende naar de juiste positie, de juiste handeling, de goede interactie. Dat doe je door netwerken te beschouwen vanuit verschillende invalshoeken. Deze invalshoeken noemen de auteurs bouwstenen en hebben ze weergegeven in hun netwerkmodel. De bouwstenen geven taal aan de werking van een netwerk en bieden je als deelnemer aan een netwerk de mogelijkheid om invloed uit te oefenen in het netwerk.
[Download het netwerkmodel](#)



- [Opgavegericht samenwerken](#)
 - [DOEboek: Opgavegericht samenwerken – Bron Rijksoverheid](#)
Je hoort en ziet het steeds vaker voorbij komen: we moeten meer opgavegericht gaan werken. Waar vraagstukken in de samenleving steeds complexer worden, kunnen we als Rijksoverheid niet anders dan samenwerken over onze eigen organisatiegrenzen heen en vooral samenwerken met andere overheden, bedrijven, organisaties en burgers. Wat komt daarbij kijken en hoe kom je van #hoedan naar #doedan? Werk jij al samen aan een maatschappelijke opgave? Ga je werken aan een opgave? Of ben je geïnteresseerd in opgavegericht samenwerken? Dan is dit DOEboek: Opgavegericht Samenwerken iets voor jou. Dit DOEboek is gemaakt om jou te helpen. Dit doen we om jouw #hoedan-vragen rondom opgavegericht werken om te zetten in #doedan-acties. Het vormt een verzameling van inzichten, werkvormen, voorbeelden en vragen om jou te enthousiasmeren, te prikkelen en vooral te activeren om samen te (gaan) werken aan jouw opgave.
[Download het DOEboek hier](#)



- [Mutual Gains approach](#)
Op de [website van Platform31](#) staat een praktische werkwijze in 10 stappen om vanuit een analyse van de opgave naar afspraken en uitvoering te komen.

Disclaimer: De inhoud van deze uitgave is met de grootste zorgvuldigheid samengesteld. Toch is het mogelijk dat de aangeboden informatie verouderd, onvolledig of niet meer juist is. Aedes vereniging van woningcorporaties aanvaardt geen aansprakelijkheid voor schade ontstaan door het gebruik van of het zich beroepen op informatie uit deze uitgave.

Aedes behoudt zich alle rechten voor. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enige andere manier zonder voorafgaande toestemming van Aedes vereniging van woningcorporaties.

© September 2024, Den Haag

Auteurs: Alex Grashof (Woonlab) en
Marije Pruis-Jansen (FRAEY Partners in Publieke waarde)
Vormgeving: Aedes

vereniging van
woningcorporaties

