



# Opgaven en Middelen in de regio: samen werken aan de opgave

December 2022

vereniging van  
woningcorporaties





# Inhoud

<b>Voorwoord Martin van Rijn</b>	<b>3</b>
<b>1. Terugblik en ervaringen op het O&amp;M-traject</b>	<b>4</b>
- ABF en Ortec Finance – Berry Blijie en Maarten van 't Hek	5
<b>2. De vertaling van O&amp;M naar NPA</b>	<b>7</b>
- Holland Rijnland – Chrétien Mommers	8
- Groningen – Janneke Klijn	9
- Foodvalley – Annelies Barnard en Trees van Haarst	10
<b>3. Een gezamenlijke corporatie-overstijgende aanpak</b>	<b>12</b>
- Acquisitiemakelaar in Apeldoorn – Rob van Beek	13
- Flexwonen in Den Bosch – Jurgen Arts	14
- Portefeuillestrategie in Parkstad Limburg – Anke Driessen en Nenad Bogdanovic	15
<b>4. Theorie en aanpak van samenwerken</b>	<b>16</b>
Accent Advies – Marc Breij en Thea van Bommel	17
<b>5. Voorbeelden van samenwerking aan de opgaven</b>	<b>22</b>
- Friesland – Friso de Roos	23
- Hart- en West Brabant – René Scherpenisse	25
- Maastricht – Wim Hazeu	26
- Data delen in Twente – Harro Eppinga	27
<b>Nawoord</b>	<b>28</b>
<b>Contact</b>	<b>29</b>

## Voorwoord

# Beste lezer,

Aedes presenteerde in juli 2020 het onderzoek Opgaven en Middelen Corporatiesector. De conclusie was duidelijk: als we willen dat corporaties de komende jaren alle opgaven oppakken, hebben ze meer geld nodig om te investeren. We deden dat onderzoek samen met 3 ministeries om een gezamenlijk vertrekpunt te hebben. Terugkijkend heeft dat gewerkt. Het nieuwe kabinet besloot de verhuurderheffing af te schaffen. Vervolgens maakten we in Nationale Prestatieafspraken concreet welke investeringen corporaties de komende jaren doen, gebaseerd op hun financiële mogelijkheden. De wereld staat niet stil, dus we blijven rekenen of die sommen nog kloppen.

Berekeningen voor de hele corporatiesector op landelijk niveau zijn een goede start. Maar het moet overal lokaal en regionaal gebeuren. Daarom startten we in 2020 tegelijkertijd met het vervolg:

Opgaven en Middelen in de regio. In steeds meer regio's werden vergelijkbare berekeningen gemaakt. Wat zijn de opgaven voor onze regio? Wat zijn de mogelijkheden van iedere corporatie? Die sommen waren de basis voor het vervolgesprek. Hoe kunnen we onze plannen goed op elkaar afstemmen? Hoe kunnen we er meer uithalen door samen te werken? Hoe betrekken we onze partners daarbij?

In deze uitgave blikken corporatiebestuurders, medewerkers en adviseurs terug op de aanpak in hun regio. Soms werd voortgeborduurd op bestaande samenwerkingsverbanden. Op andere plekken was het nieuwer en leerden corporaties elkaar beter kennen. Iedere regio koos voor een aanpak die het best bij hen past. Ervaringen in de ene regio hielpen andere regio's verder. Een extra reden om de praktijkverhalen te lezen. De gemene deler was dat het traject overal een katalysator

was voor meer samenwerking. En, wat ik heel mooi vind: het uitgangspunt voor het gesprek over samenwerking was en is de opgave: hoe kunnen we samen het meest betekenen voor onze huurders en woningzoekenden?

Ik ben ervan overtuigd dat we veel gaan profiteren van de aanpak van Opgaven en Middelen in de regio. Corporaties leerden elkaar beter kennen, hebben scherp wat er moet gebeuren en dachten al na hoe ze daar samen aan kunnen werken. Dat komt bijvoorbeeld meteen goed van pas bij een vergelijkbaar proces: de vertaling van de landelijke Nationale Prestatieafspraken over woningbouw naar regionale woondeals en vervolgens naar prestatieafspraken. Doe er uw voordeel mee!

**Martin van Rijn,**  
Voorzitter Aedes

1

# Terugblik en ervaringen van ABF en Ortec Finance

vereniging van  
woningcorporaties





## Terugblik en ervaringen van ABF en Ortec Finance

# ‘Er kan vooral heel veel wél’

De regionale vertaling van de Opgaven en Middelen leverde een integraal beeld op, waardoor alle neuzen dezelfde kant op staan. Dat zeggen Berry Blijie en Maarten van ‘t Hek, die samen verantwoordelijk waren voor de doorrekeningen en de gesprekken met de regio’s. ‘Nu is het tijd voor fase 3: keuzes maken en aan de slag.’

Berry Blijie is directeur van ABF Research, dat het onderzoek naar de volkshuisvestelijke opgaven deed. ‘We onderzochten wat er nodig was, tegen de achtergrond van prijzen en locaties.’ Maarten van ‘t Hek is senior consultant bij Ortec Finance. Hij was verantwoordelijk voor de financiële doorrekeningen, om te zien in hoeverre de opgaven pasten binnen de beschikbare middelen.

### Keuzes maken

Samen doorliepen ABF en Ortec Finance met alle 26 regio’s twee fases. De eerste fase was de landelijke doorrekening van de Opgaven en Middelen voor de eigen regio. De tweede fase was de doorrekening van de eigen opgave, die per regio verschilt – zoals de specifieke versterkingsopgave in het Groningse aardbevingsgebied. Het doel was een gedragen beeld te krijgen in de regio. ‘Dat



waren soms best pittige gesprekken,' vertelt Blijie. 'Lokaal herkende men zich niet altijd in wat wel of niet kan.' De derde fase, die van aan de slag gaan, is met een aantal regio's al doorlopen. Wat hen betreft gaan ook de overige regio's dat gesprek nu voeren. 'We weten wat er moet gebeuren. Afwachten heeft geen zin. Ons advies is: durf keuzes te maken en ga aan de slag.' Natuurlijk blijft het moeilijk om de allerbeste keuzes te maken, erkent Blijie. 'De volkshuisvestelijke opgave is een bewegend target, dus het is lastig. Maar als je niet begint, haal je de doelen sowieso niet. Wil je liever direct naar nul-op-de-meter-woningen, of begin je eerst met isoleren?' Van 't Hek sluit zich daarbij aan. 'De middelen zijn er. De neuzen staan dezelfde kant op. Als je negen jaar vooruit kunt, dat zou ik niet op de rem trappen. Beginnen maar.'

### Varianten schetsen

Tip is Van 't Hek om de jaarlijkse begroting op dezelfde manier aan te pakken als de doorrekeningen van O&M: één variant voor wat je wilt doen en één voor wat je kunt doen. Blijie voegt er nog iets aan toe: 'Laat ook in een variant zien wat er nodig is. Je kunt dan in gesprekken met bijvoorbeeld de gemeente laten zien wat praktische belemmeringen zijn, zoals vergunningen. En wat er dus zou moeten

### 'Durf keuzes te maken en ga aan de slag'

Berry Blijie (links)  
en Maarten van 't Hek



veranderen om alles te kunnen doen. Als je daar het gesprek over kunt hebben, is dat heel sterk.'

### Hoopvol

Er zijn veel dingen om hoopvol over te zijn, zeggen beide mannen. 'Dankzij O&M is er een gemeenschappelijke taal waarin we kunnen uitdrukken of er genoeg geld is en zo niet, hoeveel er mist. Verder is het echt bijzonder dat de verhuurderheffing is afgeschaft, dus laten we het vertrouwen dat we daarmee hebben gekregen niet beschamen. Dat de samenwerking met ministeries, gemeenten en provincies op deze

schaal van de grond is gekomen, is daarbij heel hoopgevend. Bovendien zijn woningcorporaties ervan doordrongen dat, ondanks dat niet alles kan, er vooral heel veel wél kan.'



2

## De vertaling van Opgaven en Middelen naar NPA

Hoe werken regio's samen in de vertaling van Opgaven en Middelen naar Nationale Prestatieafspraken? Wat helpt hen en welke tips hebben zij?



## De vertaling van O&M naar NPA

# ‘We zijn een vanzelfsprekende gesprekspartner’

**Veertien corporaties in 13 gemeenten, met samen 58.000 huurwoningen en 130.000 woningzoekenden. Het zijn duizelingwekkende getallen waar Holland Rijnland Wonen mee te maken heeft. Voorzitter Chrétien Mommers vertelt dat de Nationale Prestatieafspraken een katalysator zijn voor een steeds betere samenwerking.**

De regio Holland Rijnland is eigenlijk te verdelen in drie subregio's: aan de noordkant Lisse en Teylingen, in het midden de Leidse regio en aan de zuidkant de Alphense regio. Mommers: 'Je bent niet zomaar van Nieuwkoop in Teylingen. Ondanks dat groeit langzaam het besef dat we door samenwerking meer bereiken, omdat we voor dezelfde opgaven staan. Holland Rijnland Wonen (HRW) neemt verantwoordelijkheid.'

### **Woningnood jaagt aan**

De samenwerking in HRW startte rond het woonruimteverdeelsysteem, en vervolgens deden ze 'op een laag pitje' mee met het Aedes-programma Opgaven en Middelen, vertelt Mommers. 'Nut en noodzaak werden nog niet zo sterk beleefd. Je kunt ook niet zo makkelijk met z'n veertien aan tafel gaan zitten.' Dat veranderde begin dit jaar, toen het aantreden van Mommers als voorzitter →

samenviel met de aanpak van woningnood en de aanloop naar de Nationale Prestatieafspraken. 'We zijn gestart met themabijeenkomsten, waarin we elkaar elke zes weken ontmoeten. HRW heeft de regio bovendien laten weten volwaardig te willen aansluiten bij de regionale realisatieagenda.'

### Capaciteit vrijmaken

Al snel merkte hij echter dat er zoveel op zijn bord kwam, dat het niet te behappen was naast zijn functie als directeur-bestuurder van Rijnhart Wonen, dat actief is in Leiderdorp, Voorschoten en Zoeterwoude. Hij schakelde daarom kwartiermaker Annemarie Rook in. Haar opdracht is om van HRW een stevige koepelorganisatie te maken, die de corporatiebestuurders adviseert en faciliteert in de samenwerking met de regio Holland Rijnland, huurdersorganisaties, gemeenten en provincie. 'Zo komt er energie in. We kunnen met elkaar bepalen wat we doen in de regio. We kiezen thema's, zetten stuurgroepen en een denktank op en informeren betrokkenen via nieuwsbrieven.' Begin november is de werving voor een directeur gestart. 'Het is absoluut noodzakelijk om de organisatie in te richten en capaciteit vrij te maken.'

### Zelfbeslissingsrecht opgeven

Een kwart van alle te bouwen woningen in Nederland moet in Zuid-Holland komen. Daarvan nemen de corporaties 30%, ongeveer 7.000 woningen, voor hun rekening. HRW is nu een vanzelfsprekende gesprekspartner voor de gemeenten in de regio en de provincie, zegt Mommers. 'We zitten nu bij het ambtelijk en bestuurlijk overleg van provincie Zuid-Holland. HRW krijgt een formele adviserende rol in de omgevingsvergunningen en gaat bouwtafels inrichten met gemeenten en commerciële partijen.' Dat de regio wel wat in haar mars heeft, bleek al rond de opvang van Oekraïners. 'Doordat we elkaar beter wisten te vinden, hadden we dat vlot geregeld.' Ook werken de corporaties samen rond het warmtenet WarmtelinQ in de Leidse regio, om te voorkomen dat ze gaan concurreren voor het verkrijgen van warmte. De samenwerking blijft ook voor Mommers een uitdagend proces. 'We zijn autonome organisaties, terwijl de opgaven erom vragen iets van het zelfbeslissingsrecht op te geven. Dat vind ik spannend. Maar als de regio en de huurders er beter van worden, dan moeten we dat doen. Doordat alle leden zien dat we samenwerken aan een gedeelde opgave en elkaar kunnen helpen, ontstaat er steeds meer positieve energie.'



Chrétien Mommers

### Holland Rijnland



'We zijn autonome organisaties, terwijl de opgaven erom vragen iets van het zelfbeslissingsrecht op te geven.'

## De vertaling van O&M naar NPA

# 'Zoek iets wat boven je eigen belang uitstijgt'

**Wie:** Janneke Klijn

**Functie:** directeur-bestuurder van Wold & Waard in Leek

**Regio:** Groningen (G13)

### De opgave

'Dankzij het Opgaven en Middelen-traject lag de inhoud van de woningbouwopgave al op tafel, in afstemming met alle corporaties. Iedere corporatie heeft mede op basis daarvan een bod gedaan aan de eigen gemeente. De optelling van ons allemaal – samen bijna 15.000 woningen – kwam hoger uit dan wat het Rijk vraagt in de Nationale Prestatieafspraken (NPA). Het belangrijkste is nu dat we de ambities vertalen naar daadwerkelijke locaties. Die puzzel is nog niet rond.'

### De aanpak

'Wij zijn als Groninger corporaties tot een goede samenwerking gekomen naar aanleiding van de aardbevingsproblematiek. De urgentie van veilige huizen voor onze huurders bracht ons samen. In de loop van de tijd voegden we ook andere onderwerpen toe aan ons gesprek, zoals

de huisvesting van statushouders. Op basis van het O&M-traject voerde een werkgroep al goede en constructieve gesprekken met de provincie. Het NPA-traject was voor ons dan ook perfect getimed: we hadden als corporaties al een gedragen beeld van wat wij als onze opgaven zagen.'

### Het resultaat voor de regio

'We zoeken met elkaar naar het goede voor onze regio. En dat is de kunst van samenwerken: iets vinden dat boven je eigen belang uitstijgt. Je kijkt over de rand van je eigen organisatie. In Groningen hebben we dat al kunnen oefenen en dat passen we nu ook toe bij de provinciale uitwerking van de NPA.'



**Janneke Klijn**



**Groningen**

**'We zoeken met elkaar naar het goede voor onze regio.'**

## De vertaling van O&M naar NPA

# 'Er is een aanstekelijk optimisme om ervoor te gaan'

**Wie:** Annelies Barnard en Trees van Haarst  
**Functie:** directeur-bestuurder van respectievelijk de Woningstichting in Wageningen en Veenvesters in Veenendaal  
**Regio:** Foodvalley

### De opgave

'Foodvalley ligt ingeklemd tussen de Utrechtse Heuvelrug en de Hoge Veluwe: een overloopgebied voor Utrecht, Amersfoort en Arnhem. In de verstedelijkingsstrategie moeten er 40.000 woningen bij. We hebben hier relatief gezien de grootste opgave, en bovendien te maken met intensieve landbouw én natuurgebieden. Ook ligt er een grote verduurzamingstaak. Uit het regionale O&M-rapport bleek dat onze opgave veel groter is dan onze portemonnee. Op basis daarvan hebben we besloten vooral te kijken naar wat we wél kunnen.'

### De aanpak

'We werken al langer samen met corporaties in Ede, Barneveld, Nijkerk, Rhenen, Veenendaal en Wageningen. Nieuw is dat we nu ook echt samen de opgave willen realiseren, over de gemeente- en provinciegrenzen heen. Waar

kansen liggen gaan we aan de slag. We hebben de RVC's erbij betrokken en willen groeien naar een netwerkorganisatie. Er is een aanstekelijk optimisme om ervoor te gaan.'

### Het resultaat voor de regio

'Ons bod aan de regio is 12.000 sociale huurwoningen en 1.200 studenteneenheden. Op de 35.000 verhuureenheden die we nu hebben, is dat gigantisch. Maar bij ons is het glas halfvol: we willen geen bureaucratische toestanden, maar de schouders eronder. Dat zien we nu ook bij de wethouders. We hebben aangegeven dat we afspraken willen maken over grondprijzen en locaties. Samen over grenzen heen de opgave realiseren, wat nodig is voor de Nationale Prestatieafspraken, vraagt een brede blik. Daarvoor zijn de zaadjes geplant.'



Annelies Barnard en Trees van Haarst



'Bij ons is het glas halfvol: we willen geen bureaucratische toestanden, maar de schouders eronder.'



3

## Een gezamenlijke corporatie- overstijgende aanpak

Corporaties kiezen in diverse regio's voor een aanpak die boven de verschillende corporaties uitstijgt. Zo bundelen ze krachten en zijn ze effectiever. 3 voorbeelden.

## Een gezamenlijke corporatie-overstijgende aanpak

# Eén acquisitiemakelaar

**Wie:** Rob van Beek

**Functie:** directeur-bestuurder bij De Goede Woning in Apeldoorn

**Regio:** Apeldoorn

### De opgave

'Tot 2030 wil de gemeente Apeldoorn 8.000 woningen toevoegen. De corporaties doen iets minder dan 30% daarvan: 300 sociale huurwoningen per jaar. Tot nu toe was dat onder de 100. Voor de gemiddelde corporatie betekent het een verdubbeling of verdrievoudiging van de nieuwbouwopgave. Op eigen locaties zullen we ook wat sloop-nieuwbouw intensiveren. De prestatieafspraken die we vorig jaar met gemeente Apeldoorn hebben gemaakt voor 2022-2023 zijn in lijn met de Nationale Prestatieafspraken.'

### De aanpak

'Wij vormen met vier corporaties – Ons Huis, De Woonmensen, Veluwonen en De Goede Woning – de Verenigde Samenwerkende Woningcorporaties (VSW). Met deze stichting acquireren we gezamenlijk locaties. Een acquireur maakt namens ons vieren afspraken met projectontwikkelaars en bereidt het verwerven van nieuwe posities voor.'

Hij heeft een procesrol in de contacten tussen de gemeente, corporaties en ontwikkelaars.'

### Het resultaat voor de regio

'Ik ben nu 2 jaar actief in Apeldoorn. Als ik de huidige interactie tussen VSW en de gemeente vergelijk met toen, dan hebben we grote sprongen gemaakt. Het heeft opgeleverd dat er prestatieafspraken op hoofdlijnen zijn gekomen: over waar en hoeveel sociale huur er moet komen. Die afspraken zijn een goed anker voor de komende jaren. Ook binnen VSW is de samenwerking verbeterd. We werken echt samen aan de opgave en hebben onderling een verdeling gemaakt over wie waar actief gaat worden. Ik ben trots op de slagen die we maken.'



**Rob van Beek**



**'We werken echt samen aan de opgave en hebben onderling een verdeling gemaakt over wie waar actief gaat worden. Ik ben trots op de slagen die we maken.'**

## Een gezamenlijke corporatie-overstijgende aanpak

# Flexwonen

**Wie:** Jurgen Arts  
**Functie:** Projectleider a.i. bij Zayaz  
**Regio:** Den Bosch

### De opgave

'In Den Bosch is de woningnood maar een fractie minder erg dan in de vier grote steden. De wachttijden voor een sociale huurwoning zijn gigantisch. Je hebt minimaal acht tot negen jaar inschrijftijd nodig en op iedere woning die in de verhuur komt, komen honderden tot zelfs duizend reacties.'

### De aanpak

'BrabantWonen en Zayaz, de twee grootste corporaties in Den Bosch, werken al sinds 2016 samen met gemeente 's-Hertogenbosch aan flexwoningen. We doen dat op locaties die voor permanente bouw niet (direct) beschikbaar zijn. Daarmee kun je sneller meer volume bereiken. De woningen worden uiteindelijk één keer verplaatst. Onze samenwerking, ook met de gemeente, is heel intensief en gebaseerd op vertrouwen. We kijken bij elkaar onder de motorkap, lezen in

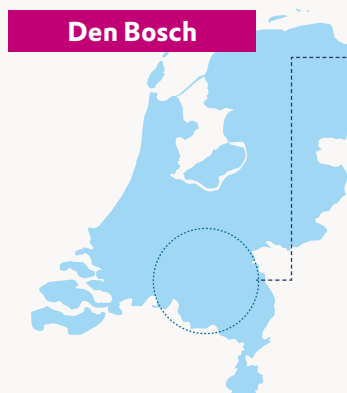
elkaars besluitstukken mee. Het is cruciaal dat je volledig open met elkaar werkt. Ook nemen we bewonersparticipatie heel serieus, want wat heb je eraan als er gedoe komt? Dan krijgen mensen de sleutel van hun flexwoning, maar wonen ze in een buurt die hen niet wil.'

### Het resultaat voor de regio

'Doordat we een dedicated team hebben, die dit al jarenlang doet en telkens ideeën doorontwikkelt, maken we snelheid. Er staan nu al honderden flexwoningen vanuit tien projecten. We willen er nog zeker vijfhonderd toevoegen; inmiddels hebben we samen met woningcorporatie JOOST een intentieovereenkomst getekend voor 205 houten erfwoningen. Samenwerken is vertrouwen, geven en nemen. Ik denk dat dat ook key is voor de Nationale Prestatieafspraken: dat je samen een doel hebt waaraan je schouder aan schouder gaat werken.'



Jurgen Arts



'Samenwerken is vertrouwen, geven en nemen.'

## Een gezamenlijke corporatie-overstijgende aanpak

# Portefeuillestrategie

**Wie:** Anke Driessen en Nenad Bogdanovic  
**Functie:** Portefeuillemanagers bij respectievelijk Wonen Limburg en HEEMWonen  
**Regio:** ROW Parkstad Limburg

### De opgave

'Regio Parkstad heeft vooral een opgave in vernieuwing en vervanging van woningbezit. Er blijft veel vraag naar sociale huur: het aantal personen per huishouden daalt, net als het inkomen per huishouden doordat veel mensen met pensioen gaan. Vooral de doelgroep senioren met een laag inkomen neemt toe. Hier is niet altijd een passende woning voor. Door de krimp, die minder is dan aanvankelijk gedacht, ontstaan overschotten in de goedkope particuliere woningvoorraad. Dat heeft gevolgen voor de leefbaarheid. Daarom zetten corporaties in Parkstad zich ook in om particulier woningen aan te kopen.'

### De aanpak

'In het Regionale Overleg Woningcorporaties (ROW) hebben we allerlei structuren opgezet om samen te werken en zijn regionale prestatieafspraken gemaakt. Met de gemeenten werken we aan een regionale woonvisie die de agenda vormt voor de komende jaren.'

De 9 corporaties in Parkstad zitten allemaal in elkaars werkgebied. Het is belangrijk dat we geen tegenstrijdige dingen doen, maar juist aanvullend opereren. Via een digitale kaart delen we informatie over ons bezit en toekomstplannen rond sloop, investeringen en nieuwbouw. Ook doen we pilots om samen bestaand bezit aan te kopen, kochten we onlangs collectief zonnepanelen in en verduurzamen we samen woningen. We hebben een juridische bv opgericht die nieuwe samenwerkingsvormen mogelijk maakt.'

### Het resultaat voor de regio

'We willen werken als één organisatie. Onze samenwerking is gebaseerd op transparantie en vertrouwen. Daarbij moet je je eigen identiteit durven los te laten. We delen veel informatie met elkaar, met het hogere doel om de regio Parkstad leefbaar te houden.'



Nenad Bogdanovic en Anke Driessen

### Parkstad Limburg



'We willen werken als één organisatie. Onze samenwerking is gebaseerd op transparantie en vertrouwen.'



4

# Theorie en aanpak van de samenwerking tussen corporaties door Accent advies



**Marc Breij en Thea van Bommel van Accent Advies:**

## ‘Maak het gezamenlijk belang zo groot mogelijk’

**Waar samenwerking tussen corporaties eerder nog vrijblijvend was, hebben corporaties elkaar nu meer dan ooit nodig om de uitdagingen waarvoor de sector staat het hoofd te kunnen bieden. Dat zien Marc Breij en Thea van Bommel van Accent Advies, die in het Opgaven en Middelen-traject met corporatiebestuurders aan tafel gingen om meer strategische samenwerkingen te verkennen.**

Breij en Van Bommel voerden met geïnteresseerde regio's, twee gesprekken: het eerste was bedoeld om de samenwerking te verkennen en het tweede om te komen tot een concrete strategische agenda. 'We hielpen corporaties het gesprek te voeren over hoe zij willen samenwerken en waar ieders grenzen liggen: wat doe je wel samen en wat niet?'

Corporaties werken al samen, maar voornamelijk fragmentarisch en op operationeel niveau, bijvoorbeeld op inkoop. 'In het O&M-traject was de druk ook nog niet zo hoog, maar nu de Nationale Prestatieafspraken op tafel liggen, is de vrijblijvendheid verdwenen.'



### Gedeelde ambitie verbindt

Breij: 'In de eerste fase van O&M zijn landelijke aannames gedaan, waar niet iedereen zich in kon herkennen. Maar toen Ortec Finance vervolgens doorrekende wat de regionale opgaven waren, kregen corporaties een scherper beeld van de opgave. Corporaties hadden natuurlijk hun eigen idee bij hoe ver ze wilden gaan. Daarbij maakt het uit of je groot of klein bent, en of je in de stad of op het platteland opereert. Iedereen heeft zijn eigen identiteit.' Van Bommel legt uit dat dit ook de reden is dat samenwerken niet vanzelf gaat. 'Daarom is het belangrijk om een gedeelde ambitie te hebben. Als je met elkaar bespreekt wat de opgave is, waar je voor staat en welke visie je hebt, dan werkt dat verbindend. In samenwerkingen die al langer bezig zijn, zien we dat vertrouwen groeit door die informatie uit te wisselen. Maak het gezamenlijk belang zo groot mogelijk. Daar vind je elkaar, en dan kun je het gesprek aangaan.' Daarmee ben je er echter nog niet. Je moet zorgen dat je de samenwerking concretiseert en organiseert. 'Zorg voor een agenda, doelen en iemand die duwt en de voortgang bewaakt', vult Breij aan.

### Energie

In de gesprekken tussen corporaties treedt Accent Advies op als facilitator. 'We dagen uit, halen

**'We dagen uit, halen de deelnemers uit hun comfortzone en stellen prikkelende vragen. Zo kunnen we de mensen aan elkaar verbinden en concreet resultaat boeken.'**

Thea van Bommel en Marc Breij



de deelnemers uit hun comfortzone en stellen prikkelende vragen. Zo kunnen we de mensen aan elkaar verbinden en concreet resultaat boeken.' Mens, inhoud en proces zijn alle drie wezenlijk in een goede samenwerking en daar heeft Accent Advies aandacht voor. Het kost tijd, weet hij. 'You can lead a horse to water, but you can't make her drink. De mensen aan tafel moeten wel willen. Tegelijkertijd is de opgave nu zo groot, dat het wel móet.' Wat Van Bommel opvalt is dat de verkenning van de samenwerking vaak aarzelend begint, maar dat er vervolgens veel energie vrij komt. 'Mensen

willen graag de volgende bijeenkomst weer komen. Samenwerken is leuk!' 'Als je eenmaal resultaatafspraken hebt gemaakt, breng die dan naar buiten', adviseren ze. 'Want', besluiten ze gezamenlijk, 'als je goed samenwerkt en je hebt er plezier in, dan straalt dat af op je eigen organisatie én de huurders.'

De theorie die toegepast is tijdens de gesprekken staan, als een 3-stappenplan naar samenwerking, op de volgende pagina's.

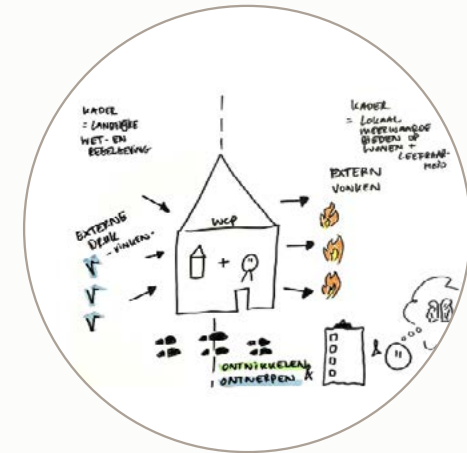
# Van organisatiestrategie naar strategie van samenwerken



**Wenkend perspectief**  
Why, What, Who



**Strategieontwikkeling**  
Gedeelde ambitie



**Samenwerkingsvormen**  
Ontwikkelen vs ontwerpen

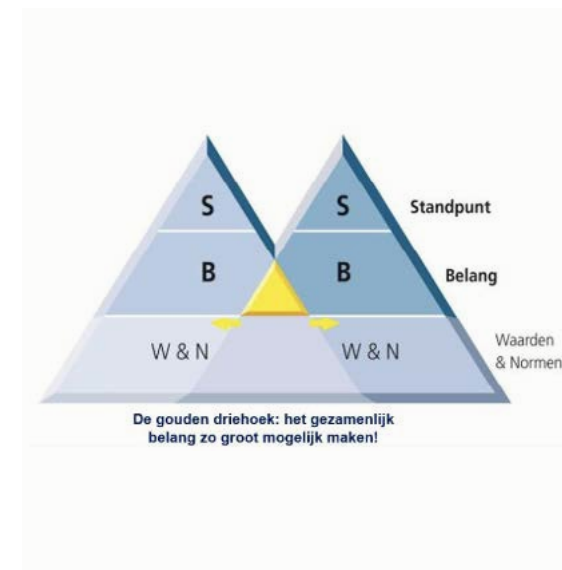
# Doelen en besluitvorming



**Wicked problem:**  
missie, visie en actie



**Samenwerking organiseren**

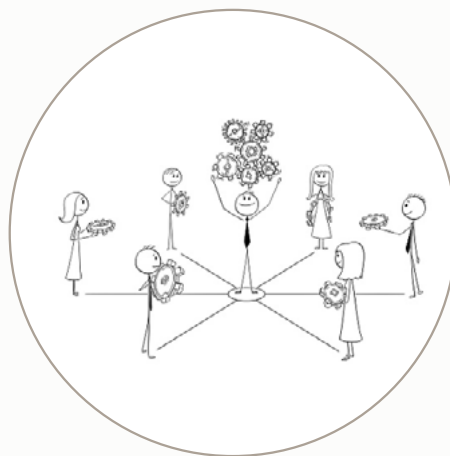


**Besluitvorming:**  
mutual gains

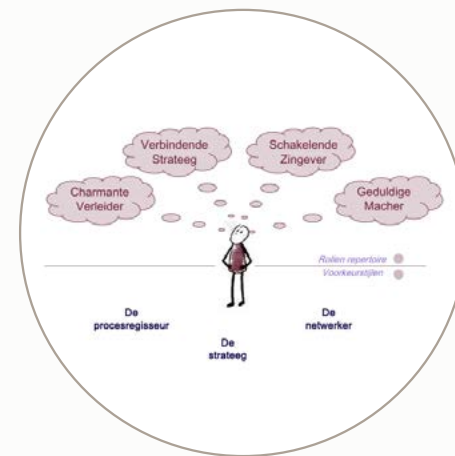
# Cultuur en gedrag



**Vertrouwensdynamiek**



**Groepsdynamiek**



**Verbindend leiderschap**



## 5

# Voorbeelden van samen- werking aan de opgave

Samenwerking tussen corporaties is noodzaak geworden door de enorme opgave in de volkshuisvesting. De ene regio was daar al langer mee aan de slag; voor de andere regio was het programma Opgaven en Middelen een aanjager. Wat is de stand van zaken en hoe gaan deze regio's verder?



## Voorbeelden van samenwerking aan de opgave

# Friese samenwerking in de steigers

**Friesland kent zijn eigen specifieke opgaven. Naast uitbreiding is dat ook veel sloop-nieuwbouw én is de zoektocht naar verduurzaming uitdagender omdat er veel platteland is. Friso de Roos trekt de samenwerking tussen 7 Friese woningcorporaties.**

Omdat De Roos als directeur-bestuurder Financiën en Bedrijfsvoering bij Accolade in Heerenveen een financieel profiel heeft, vroeg Aedes hem het Opgaven en Middelen-traject aan te jagen. 'In een voorwerkgroep bespraken we wat er uit het landelijk Opgaven en Middelen-onderzoek kwam. Vervolgens bespraken we met de bestuurders uit de Vereniging Friese Woningcorporaties (VFW) hoe

zich dat verhoudt tot lokale opgaven en konden we concrete afspraken voorbereiden. Aedes nam ons bij de hand in dit proces, hulde daarvoor.'

### **Dure opgave**

Er moeten in Friesland 18.000 woningen bij komen, waarvan de corporaties er 6.000 voor hun rekening nemen. 'Dat is inclusief een grote



sloop-nieuwbouwopgave', vertelt De Roos, 'want veel bezit uit de jaren '60 is niet geschikt voor de hedendaagse huurder. Bovendien is in Friesland de warmtetransitie ingewikkeld, omdat we met plattelandsgemeenten te maken hebben. Warmtenetten zijn daar niet haalbaar. In O&M rekenden we met all electric. Dat maakt het hele plaatje een stuk duurder.' Inmiddels zijn er nieuwe ontwikkelingen met geothermie waarbij water gebruikt wordt als middel om warmte op te wekken, weet hij. 'Daar leent Friesland zich uitstekend voor.'

### Visie vormen

Alle corporaties binnen VFW wilden nauwer samenwerken. 'Aan de bestuurders hebben we de uitgangspunten vanuit O&M gepresenteerd en nu starten we een traject met Accent om de samenwerking verder in te vullen.' Een gezamenlijke visie op de opgaven in Friesland is het belangrijkste. 'Als een zwaard van Damocles hangt het thema "krimp" boven de provincie. Maar of zich dat daadwerkelijk gaat voordoen, dat weten we niet. Want er is migratie, en we kunnen meer op afstand werken. Tegelijkertijd moeten we met de kennis van nu keuzes maken voor de komende 50 jaar.' Ook verkennen de Friese corporaties hoe ze elkaar kunnen helpen.

De ene corporatie wil uitbreidingsniewbouw, de ander zet in op verbetering van bestaand bezit. 'Als je dat in hetzelfde gebied doet, kan het gebeuren dat nieuwbouw van de één leidt tot leegstand bij de ander.' Het voordeel is wel, zegt De Roos, dat in de meeste kernen maar één corporatie actief is. 'Zij kunnen vrij zelfstandig werken in hun eigen gemeente en dat is gunstig voor de wendbaarheid. Anderzijds kunnen de corporaties die wel samen in dezelfde kernen actief zijn, gemakkelijker een beroep doen op de ander. Samenwerken is ook mogelijk in gezamenlijke inkoop van woningen.'

### Vertrouwen in de samenwerking

De Roos ziet dat er mede dankzij het programma Opgaven & Middelen een grote mate van vertrouwen binnen VFW is. 'Vertrouwen in elkaar en in de kwaliteit van het project. Hoewel ik niet in het bestuur van VFW zit, heb ik mandaat gekregen om dit op te pakken. Alle VFW-leden zien dat ze baat hebben bij deze samenwerking op de opgave. Ook in de samenwerking met Accent bouwen we op vertrouwen. Accent is ondersteunend, we hebben zelf de regie.'



Friso de Roos



**'We willen werken als één organisatie. Onze samenwerking is gebaseerd op transparantie en vertrouwen.'**

## Voorbeelden van samenwerking aan de opgave

# Intentieverklaring

**Wie:** René Scherpenisse  
**Functie:** directeur-bestuurder van de Tilburgse woningstichting TIWOS  
**Regio:** Hart- en West-Brabant

### De opgave

‘Er ligt een enorme opgave voor nieuwbouw en verduurzaming. De nieuwbouwopgave is niet alleen verdubbeld, maar ook veel duurder geworden: waar we eerst rekenden met 260.000 euro voor een appartement, kan dat nu oplopen tot wel 330.000 euro. Ook verduurzaming is een kostbaardere opgave dan we dachten, zeker met de Standaard voor isolatie. Er zijn daarnaast overstijgende opgaven die beter in regionaal verband kunnen worden aangepakt. Bijvoorbeeld flexwonen, beschermd wonen en statushouders.’

### De aanpak

‘Nog voor het O&M-traject van start ging, hadden we met alle corporaties in Hart- en West-Brabant al een intentieverklaring getekend. Daarin hebben we uitgesproken dat we voor elkaar garant willen staan, om ervoor te zorgen dat in onze regio de maatschappelijk opgave zoveel mogelijk is verzekerd. Daarmee liepen we een beetje vooruit op de hedendaagse regionale oplossingen. We

spreken elkaar nu vaker in regionaal verband over de opgaven en wat we wel en niet kunnen realiseren.’

### Het resultaat voor de regio

‘Samen kijken we hoe we de opgaven kunnen verdelen over de regio. Tilburg krijgt als centrumgemeente veel voor z’n kiezen op het gebied van bijzondere doelgroepen en starters. Nu bespreken we regionaal heel concreet wie wat doet in beschermd wonen: we doen onze fair share. Ook is er een regionale taskforce Flexwonen. Daarnaast hebben we in Tilburg met elkaar aantallen afgesproken over verduurzaming en leefbaarheid. En als een corporatie iets niet kan betalen, dan kunnen we dankzij de intentieverklaring op elkaar terugvallen.’



René Scherpenisse

### Hart- en West-Brabant



‘Samen kijken we hoe we de opgaven kunnen verdelen over de regio.’

## Voorbeelden van samenwerking aan de opgave

# Strategische agenda

**Wie:** Wim Hazeu

**Functie:** directeur-bestuurder van Woonpunt in Maastricht

**Regio:** Maastricht

### De opgave

'Maastricht is stabiel: er is geen krimp maar ook geen harde groei. Wij zijn niet geschrokken van de opgaven uit O&M. Over de toekomstige opgaven van de stad hebben we als corporaties wel discussie met het stadsbestuur, omdat zij graag wil groeien. Wij zien geen groei voor sociale huur, maar wel voor bijzondere doelgroepen zoals studenten. Hoewel Maastricht bekendstaat als een rijke, Bourgondische stad, zijn we best kwetsbaar. Want er ligt een grote opgave voor verduurzaming en herstructurering. Maastricht heeft een grote woningvoorraad uit de naoorlogse opbouwperiode. En dus een grote opgave op het gebied van renovatie en sloop-nieuwbouw.'

### De aanpak

'De gemeente wil de komende jaren de vinger aan de pols houden en samen de ontwikkeling van de daadwerkelijke behoefte nauwgezet volgen. Hoewel we een andere toekomstverwachting hebben, is de samenwerking dus wel goed. Als corporaties verkennen

we onderling daarnaast op welke terreinen we intensiever kunnen samenwerken. Een actueel voorbeeld is studentenhuisvesting. We doen dat er nu allemaal bij, maar willen graag één loket organiseren voor studenten. Want voor hen maakt het helemaal niet uit bij wie ze huren.'

### Het resultaat voor de regio

'Het O&M-onderzoek heeft geleid tot verdieping. De corporaties onderling hebben een goede verstandhouding, delen ideeën over wat de stad nodig heeft en bundelen krachten. Het resultaat van O&M is daarbij een houvast. De middelen zijn op de lange termijn echter wel beperkend voor wat we kunnen realiseren.'



Wim Hazeu



'Het O&M-onderzoek heeft geleid tot verdieping'.

## Voorbeelden van samenwerking aan de opgave

# Data delen

**Wie:** Harro Eppinga

**Functie:** directeur-bestuurder bij Welbions in Borne en Hengelo

**Regio:** WoON Twente

### De opgave

'We gaan tot 2028 6.000 nieuwe woningen bouwen, waarvan 500 flexwoningen. In Twente gaat het echter niet alleen om uitbreiding. De grootste klap zit in kwaliteit: we moeten ruimte maken voor nieuwe doelgroepen en jongeren, doorstroming bevorderen en verduurzamen. De kleine kernen zullen krimpen en daar moeten we elders andere woningen voor terugbouwen.'

### De aanpak

'Vijftien Twentse woningcorporaties uit de 3 grote kernen en diverse plattelandsgemeenten zijn verenigd in WoON Twente. We waren een pilotregio voor Opgaven en Middelen en werkten al langer op veel fronten samen. We kennen en snappen elkaar en hebben data op elkaar afgestemd. Ook zijn we gewend om samen de relatie met de provincie te onderhouden. Dat is heel waardevol. Volgens de Nationale Prestatieafspraken moet er bijvoorbeeld 30% sociale huur in iedere gemeente zijn. Voor een kleine plattelandsgemeente, zoals Tubbergen, is dat echter volstrekt onhaalbaar en

ongewenst. Daarover gaan we open met elkaar in gesprek. Per gemeente brengen we in beeld wat de wensen, verwachtingen en ambities zijn.'

### Het resultaat voor de regio

'WoON Twente doet mee aan het nationale programma voor Flexwonen. Dat is belangrijk en welkom, maar soms is het sneller of krachtiger als je dat lokaal kunt oppakken. Bijvoorbeeld door bij een lokale aannemer in te kopen. Het helpt ons, tot slot, dat we elkaar kennen en snappen. We redeneren niet alles dicht, maar willen laten zien dat we het kunnen. We gaan aan de slag met de tachtig procent waarover we het eens zijn.'



**Harro Eppinga**



**'We redeneren niet alles dicht, maar willen laten zien dat we het kunnen.'**

# Nawoord

In deze publicatie las je over de resultaten en inzichten vanuit de Opgaven en Middelen-trajecten in de regio. Aedes is onder de indruk van alle inspanningen die woningcorporaties met elkaar hebben gedaan om met de grote opgaven aan de slag te gaan. De energie en veerkracht die uit de interviews spreekt, is inspirerend.

Natuurlijk is het ook duidelijk dat er nog veel nodig is. Een belangrijk punt zijn locaties om te kunnen bouwen. De in oktober 2022 gepresenteerde reality check met plannen van provincies voor de sociale woningbouwopgave is veelbelovend. De komende maanden moet er echter worden doorgepakt om de provinciale plannen in concrete regionale woondeals om te zetten, met bouwlocaties.

Minister de Jonge wil die woondeals tussen provincies, gemeenten en corporaties voor 1 maart 2023 rond hebben.

‘De regionale woondeals zijn de lakmoesproef’, zegt Aedes-voorzitter Martin van Rijn. ‘We kunnen alleen de ambitieuze doelstellingen halen en de vele woningzoekenden huisvesten, als provincies en gemeenten snel concreter worden over bouwlocaties.’ Corporaties nemen samen 250.000 sociale en 50.000 middenhuurwoningen voor hun rekening. Alleen met locaties kunnen corporaties binnen afzienbare termijn echt starten met de afgesproken bouw van sociale woningen.

# Contact

**Aedes doet er alles aan om regio's en corporaties te ondersteunen in het proces richting de regionale woondeals. Je kunt bij Aedes terecht voor best practices, formats en planningen. Ook kun je via de Aedes-website de actuele stand van zaken over de voortgang de Nationale Prestatieafspraken blijven volgen.**

## **Erik van Assen**

Senior adviseur sectorontwikkeling

Telefoon: 06 481 58062

E-mail: [e.vanassen@aedes.nl](mailto:e.vanassen@aedes.nl)

## **Frank Diependaal**

Senior adviseur sectorontwikkeling

Telefoon: 06 10340020

E-mail: [f.diependaal@aedes.nl](mailto:f.diependaal@aedes.nl)