

# LEIDENDE PRINCIPES VOOR SAMENWERKING

2024



vereniging van  
woningcorporaties



 NEPROM

# Inleiding

*Nederland kampt met een woningcrisis. Om het enorme woningtekort in te lopen, is het nodig dat er jaarlijks minstens 100.000 nieuwe woningen worden gebouwd. Dit soort grote aantallen woningen kunnen alleen maar in dat tempo tot stand komen, door een excellente samenwerking tussen corporaties, gemeenten en ontwikkelaars.*

Er lopen door het hele land al (strategische) samenwerkingsverbanden tussen corporaties, gemeenten en ontwikkelaars die er samen voor gaan om gebiedsontwikkeling tot een succes te maken. Waarbij naast focus op woningbouw, ook duurzaamheid en leefbaarheid speerpunten zijn. Van dit soort ontwikkelingen moeten we het hebben.

Maar dit soort samenwerkingsverbanden zijn nog geen gemeengoed bij alle corporaties en ontwikkelaars. Nog te veel woningbouw vindt plaats door ad hoc ontwikkelingen en versnipperde locatieontwikkelingen. Op die manier gaan we de enorme woningbouwopgave niet redden. Er is meer nodig.

Om dit actief te stimuleren hebben NEPROM en Aedes samen met ontwikkelaars en woningcorporaties leidende principes voor samenwerking ontwikkeld om haar achterbannen bij te staan op de weg naar slimmer, beter en professioneler handelen. De *Leidende principes voor samenwerking* vormen een kader,

gedeelde waarden, om de samenwerking tussen woningcorporaties en ontwikkelaars te verbeteren, met het uiteindelijke doel de woningbouwproductie te versnellen.

Dit kader wordt ondersteund door zes kernprincipes die essentieel zijn voor het opbouwen van een succesvolle samenwerking: de opgave centraal, inzetten op vertrouwen en kennen van elkaar, 30% sociaal als uitgangspunt in het gebied, gezamenlijk gebiedsbod, het opstellen van duidelijke contracten en transparant samenwerken door inzicht te bieden in elkaars rekenmethodieken.

Deze principes vormen de basis voor een reeks acties en best practices die gericht zijn op het verbeteren van de efficiëntie en effectiviteit van de samenwerking, met een sterke nadruk op teambuilding, financiële transparantie, en de ontwikkeling van gezamenlijke strategieën voor gebiedsontwikkeling. Door deze aanpak wordt beoogd de realisatie van nieuwe woningbouwprojecten te versnellen, wat cruciaal is voor het aanpakken van de huidige woningnood.

Aedes vereniging van woningcorporaties

NEPROM

vereniging van  
woningcorporaties



# Achtergrond

Om de wooncrisis waarin Nederland verkeert op te lossen, is het realiseren van nieuwbouwwoningen cruciaal. Door verschillende oorzaken blijft de nieuwbouwproductie achter bij de behoefte en is versnelling nodig. Op sommige van deze oorzaken kunnen we geen invloed uitoefenen, maar op andere wel. NEPROM en Aedes hebben daarom samen met leden verkend hoé de lokale samenwerking tussen ontwikkelaars en corporaties kan bijdragen aan het versnellen van de nieuwbouwproductie. We hebben altijd al op veel plekken samengewerkt en ook in de toekomst zullen we dat blijven doen. In dit manifest roepen wij, NEPROM en Aedes, onze leden op lokaal niveau de samenwerking aan te gaan. Maar vaak spreken ontwikkelaars en corporaties nog een andere taal en begrijpen we elkaars bedrijfsvoering nog onvoldoende. Daarom hebben we de volgende leidende principes afgesproken waar we ons aan commiteren, om zo in de samenwerking te kunnen versnellen.

Het onderschrijven van deze leidende principes en hun concrete uitwerking is de eerste stap om te komen tot een praktische en zichtbare beweging naar een goede onderlinge samenwerking en oplossingen voor de problemen op de woningmarkt van nu en in de toekomst.

De leidende principes kennen zes principes: de opgave centraal, inzetten op vertrouwen en kennen van elkaar, 30% sociaal als uitgangspunt in het gebied,

gezamenlijk gebiedsbod, het opstellen van duidelijke contracten en transparant samenwerken door inzicht te bieden in elkaars rekenmethodieken. In dit manifest beschrijven we elk aspect of thema volgens dezelfde opbouw en uitwerking. Eerst wordt het leidende hoofdprincipe benoemd en kort toegelicht. Vervolgens wordt het principe inhoudelijk gemotiveerd onder de noemer 'wat gaan we doen om het waar te maken?'. Daarna worden werkprincipes benoemd die in beginsel wederkerig en generiek zijn. Ze zijn daarmee richtinggevend maar niet dwingend. Onderschrijving van de leidende principes houdt de toezegging in om deze principes zo veel mogelijk waar te maken op de manier die past bij de organisaties in kwestie.

# We stellen de opgave centraal



Het realiseren van nieuwe woningen is van groot maatschappelijk belang. Door samen te werken willen we hieraan bijdragen. Dit doen we door de gezamenlijke opgave centraal te stellen en hierop een visie vorm te geven. Daarmee wordt het gezamenlijke doel helder waarnaar we vervolgens naartoe kunnen werken.

- *Wat gaan we doen om het waar te maken?*
  - » We definiëren de gezamenlijke opgave over de verschillende segmenten (sociaal, midden, vrije sector) en verschillende inkomensgroepen op locaties, wat ervoor nodig is om de opgave in te vullen en bepalen ieders rol daarbinnen.
  - » We bepalen samen wat we van andere partijen nodig hebben om de opgave in te vullen en spreken af hoe we hierover met andere partijen in gesprek gaan.

## We zetten in op het vertrouwen én kennen van elkaar



We streven met onze samenwerking in de gehele keten naar een succesvol project en trots, vakmanschap en plezier in ons werk. De basis daarvoor ligt in het elkaar kennen en weten te vinden, het begrijpen van elkaars intenties en verwachtingen, het waarderen van elkaar en het hebben van vertrouwen in wat we doen.

- *Wat gaan we doen om het waar te maken?*
  - » Elkaar voor aanvang van project/samenwerking ontmoeten op hoger (directie-) niveau voor een wederzijdse kennismaking, oriëntatie op de specifieke kenmerken van project/samenwerking en de wijze van samenwerken. Gevolgd door een kennismaking op medewerkersniveau.
  - » Investeren in teambuilding. Regelmatig los van de inhoud wordt een gesprek gevoerd (evalueren) over de samenwerking.
  
- *Wat gaat goed en wat kan er beter?*
  - » Samenwerken met hetzelfde proces- en planningsschema en duidelijke afspraken maken over een realistische planning. We voeren periodiek overleg over de haalbaarheid en sturen voortijdig bij.
  - » Duidelijke afspraken maken over hoe we discussies en (dreigende) conflicten bewust, op tijd en langs de juiste lijnen escaleren bij de start van een samenwerking en bij de start van de uitvoering van het project. Daarmee leggen we de basis voor een goede samenwerking en houden we discussies en (dreigende) conflicten onder controle.
  - » Een samenwerking dusdanig organiseren dat hij niet persoonsafhankelijk is.
  - » Door middel van samenwerkingsovereenkomsten (SOK) commitment aangaan in gebiedsontwikkelingen, met daarbij ruimte om aan te besteden als een specifiek project daarom vraagt. Met een SOK kunnen partijen voorinvesteringen doen en verantwoorden.

**Bij elke langjarige samenwerking  
is 30% sociaal het uitgangspunt**

**3**

Het vinden van een passende en betaalbare woning is voor veel mensen moeilijk. Voor mensen die zich in een kwetsbare positie bevinden, zoals bijvoorbeeld dak- en thuislozen, statushouders of mensen die uitstromen uit een intramurale instelling, is de uitdaging nog groter. Daarom moet binnen er Nederland een betere verdeling komen als het gaat om het aantal sociale huurwoningen in de woningvoorraad. We hebben de ambitie om in goede onderlinge samenwerking te kijken naar een passend, gemengd woningbouwprogramma voor het gebied.

■ *Wat gaan we doen om het waar te maken?*

- » We nemen dit uitgangspunt op in de prestatieafspraken met de gemeente. Hiervan kan alleen van worden afgeweken als alle partijen dit noodzakelijk achten om een ontwikkeling te laten slagen.
- » We zorgen ervoor dat de ontwikkelaar input kan aanleveren voor de prestatieafspraken. Andersom wordt de corporatie uitgenodigd voor de anterieure overeenkomst als dat passend is.
- » We hebben de ambitie om gezamenlijk een visie te vormen op wat een gebied nodig heeft en dat leidend te laten zijn voor het realiseren van een passend, gemengd woningbouwprogramma. We laten het uitgangspunt 30% sociaal van toepassing zijn op het gebiedsniveau en stemmen af welk percentage per project wenselijk is.

## We werken aan een gezamenlijk gebiedsbod richting gemeenten en/of het Rijk

# 4

“Offer you can’t refuse”: Met een gebiedsbod waarin de betaalbaarheid en een belangrijk deel van de afname is gewaarborgd, wordt een groot deel van het onderhandelingsproces met de gemeente vooraf ingevuld.

We gebruiken met elkaar ieders afzonderlijke instrumenten (zoals prestatieafspraken, anterieure overeenkomsten) om de gezamenlijke ambities m.b.t. het vergroten van de betaalbare woningen te realiseren.

- *Wat gaan we doen om het waar te maken?*
  - » We grijpen onder andere de NOVEX-gebieden aan om dit actief richting gemeenten te communiceren en te activeren. Maar naast NOVEX-gebieden doen we dit ook bij andere gebiedsontwikkelingen waar dit kansrijk is. Ontwikkelaar en corporatie trekken gezamenlijk op zodat de gemeente geholpen is. Het gaat hier om een gebiedsbod daar waar het mogelijk is.
  - » Daar waar het opportuun is, bieden we een dergelijk gebiedsbod ook aan de Rijksoverheid aan (denk daarbij aan gebieden waar het Rijksvastgoedbedrijf in de lead is).

**We werken met kritisch vertrouwen  
samen en passen kwaliteitschecks  
toe in onze contracten**

**5**

**We spreken over en weer duidelijke spelregels af en zijn transparant en open over hoe we omgaan met successen en met tegenvallers. Maar ook over de onderlinge risicoverdeling. Van meet af aan is duidelijk wie waarvoor verantwoordelijk is.**

- *Wat gaan we doen om het waar te maken?*
  - » We maken gebruik van de (nog te ontwikkelen) handreikingen van NEPROM en Aedes m.b.t. evenwichtig contracteren.
  - » We spreken aan de voorkant van een samenwerking af wat we met meevallers en tegenvallers doen.
  - » We spreken aan de voorkant een duidelijke exit strategie af.



## We werken transparant samen door aan aan de voorkant inzicht te bieden in elkaars financiële principes en rekenmethodieken

# 6

De financiële totstandkoming en afwikkeling van de opgave is doelmatig, rendabel en financieerbaar voor alle betrokkenen. In de basis gebruiken we daarvoor de uitgangspunten uit de (nog te ontwikkelen) handreiking van NEPROM/ Aedes.

- *Wat gaan we doen om het waar te maken?*
  - » NEPROM en Aedes stellen een handreiking op waarmee transparantie wordt geboden in elkaars financiële principes en rekenmethoden. Dit creëert inzicht.
  - » Bij de aanvang van een project en/of strategische samenwerking hanteren we deze financiële principes van NEPROM/Aedes.
  - » We organiseren aan de voorkant van een samenwerking een sessie over rekenen aan vastgoed zodat het duidelijk is wat de financiële principes en rekenmethoden zijn die partijen hanteren. We geven elkaar daarmee transparantie en vergroten het inzicht.
  - » We maken afspraken over AK en W&R en leggen dit helder vast.
  - » We onderzoeken samen mogelijkheden voor subsidies van de ORT en schakelen daarbij met de overheden.
  - » Vooraf wordt bepaald welke risico's een gezamenlijke verantwoordelijkheid dragen. Hieruit wordt een een gezamenlijke "risicopot" begroot. Als zo een tegenvaller zich voordoet, dan wordt dit vanuit deze pot gefinancierd.
  - » Inzicht geven aan marktpartijen over hoe maatschappelijke afwegingskaders van de corporatie bijdragen aan een besluit om af te boeken en onrendabel te investeren.
  - » Inzicht geven aan de corporaties hoe de stichtingskostenopzet tot stand komt.

Brancheorganisaties NEPROM en Aedes stelden samen met ontwikkelaars en corporaties 'Leidende principes voor samenwerking' op. Dit manifest legt de gedeelde waarden vast en beschrijft hoe kernprincipes kunnen bijdragen aan een efficiëntere en effectievere samenwerking. De leidende principes voor samenwerking zijn bedoeld om lokaal als corporatie en ontwikkelaar de samenwerking op te starten of te verbeteren.

Lees er meer over op [www.neprom.nl](http://www.neprom.nl) en [www.aedes.nl](http://www.aedes.nl)

