



Afterlunchwebinar

Samenwerken in het aanpakken van het woningtekort

31 maart 2026

Job Borggreve – Aedes, Mathijs van Schaik - NEPROM

Agenda

1. Een betere samenwerking met leidende principes
2. Gespreksinstrument 'open boeken'
3. Handreiking Turnkey
4. Handreiking Langjarig Strategisch Samenwerken

Betere samenwerking is nodig

- Corporaties en ontwikkelaars willen samen de nieuwbouwproductie versnellen. Maar: vaak twee verschillende werelden ondanks dat er al samenwerkingen zijn.
- Aedes, NEPROM, corporaties en ontwikkelaars: meer samenwerkingen stimuleren of samenwerkingen verbeteren.
- Belang van een gedeeld kader van waarden om meer en beter samen te werken. Met als verdieping 3 kennisproducten die concreet helpen hoe je samen aan de slag gaat.

- Sinds 2023 een werkgroep met :
 - Woonin, Synchron, Salland Wonen, Stebru, Haag Wonen, BPD, Eigen Haard, ERA Contour, Vivare, VORM, Wonen Limburg, Portaal, Heijmans, Staedion, Woonstede en De Alliantie Ontwikkeling.
 - Intermaris, Havensteder, BAM, Wold&Waard, Janssen De Jong Bouw, Ws. Land van Altena, Woonmensen, AM en Mijn Thuis ook betrokken bij ontwikkeling producten.

Leidende principes

1. We stellen de opgave centraal

- Wat is de gezamenlijke opgave voor de verschillende inkomensgroepen over de verschillende segmenten op locaties?
- Wat heb je van elkaar en andere partijen nodig?

2. We zetten in op het vertrouwen én kennen van elkaar

- Wederzijdse kennismaking op directie- en medewerkersniveau. Daarna investeren in teambuilding
- Samenwerken met hetzelfde planningsschema
- Duidelijke afspraken maken over escaleren bij conflicten
- Met SOK commitment aangaan in de gebiedsontwikkeling

Leidende principes

3. 30% sociaal is het uitgangspunt in het gebied

- Gezamenlijk een visie vormen op wat een gebied nodig heeft, 30% is van toepassing op gebiedsniveau. We stemmen per project af wat wenselijk is.
- Ontwikkelaar kan input leveren bij de prestatieafspraken, de corporatie bij de anterieure overeenkomsten

4. Gezamenlijk gebiedsbod richting de gemeente

- “Offer you can’t refuse”. Met een gebiedsbod betaalbaarheid en belangrijk deel afname borgen. Zo groot deel van onderhandelingsproces met gemeente wegnemen.



Leidende principes

5. We stellen kwalitatief sterke contracten op

- Stel duidelijke spelregels op: wat doe je met mee- en tegenvallers?
- Spreek een duidelijke exit-strategie af
- Gebruik de handreiking turnkey-samenwerkingsvormen

6. We zijn transparant en bieden inzicht in elkaars rekenmethodieken

- Gebruik het gespreksinstrument 'open boeken'
- Organiseer aan de voorkant van de samenwerking een sessie over rekenen aan vastgoed
- Bepaal vooraf welke risico's een gezamenlijke verantwoordelijkheid zijn, werk met een risicopot

Hoe pas je het toe?

- Leg de Leidende Principes voor samenwerking onder elke samenwerking die je met een corporatie/ontwikkelaar hebt.
- Bij zowel nieuwe als bestaande samenwerkingen.
- Zorg zo dat de basis op orde komt!
- Aedes en NEPROM gaan met leden de komende tijd met VNG en gemeenten een 2.0-versie opstellen.

Verdieping met VNG en gemeente

Eerst beelden over elkaar op tafel:

- “Marktpartijen bouwen te klein voor winstmaximalisatie”
- “Corporaties hebben geen weet van marktconformiteit”
- “Gemeenten zijn onbetrouwbaar door telkens nieuwe eisen te stellen”

Hoe kan het wel:

- Gezamenlijke ambitie met kaders vastleggen op collegeniveau
- Elkaar blijven fysiek opzoeken, in openheid over elkaar belangen. Gezamenlijk belang telkens uitspreken.
- Gezamenlijke projectplanning, daarop sturen en elkaar aanspreken
- Actief grondbeleid helpt. Koppel afdeling wonen aan het grondbedrijf.

Leidende principes 2.0

1. Gezamenlijke ambitie vastleggen op collegeniveau
2. Elkaar vaak blijven opzoeken, in openheid. Bijv. per kwartaal kansen bespreken.
3. Benoem en deel ieders positie/belang. Gezamenlijke belang voldoende bekend maken.
4. Gezamenlijke projectplanning, daarop sturen en aanspreken.
5. Actief grondbeleid helpt. Afdeling wonen koppelen aan grondbedrijf (of één afdeling maken)
6. Standaardiseer betaalbare woonproducten, incl. prijzen die corporaties betalen. Scheelt onderhandelingstijd.

Gespreksinstrument Open boeken

- Corporaties en ontwikkelaars hebben weinig zicht op hoe de ander een investeringsbeslissing maakt. ‘
- Het gespreksinstrument moet het werken met open boeken faciliteren:
 - Eerder zicht op financiële haalbaarheid
 - Meer transparantie, inzicht en begrip in elkaars manier van rekenen
- Doel is inzicht en begrip voor elkaar, niet uniformeren of eigen rekenmodellen vervangen

- **Inzicht voor corporaties:**
 - Opbouw van integrale stichtingskosten door ontwikkelaars (uitgangspunten, bandbreedtes voor kosten, winst & risico)
 - Besluitvormingsproces van ontwikkelaars
- **Inzicht voor ontwikkelaars:**
 - Beoordeling van investeringen door corporaties (kengetallen, uitgangspunten, governance)
 - Meewegen van het sociale perspectief

Gespreksinstrument Open boeken

Het instrument is opgesteld door Finance Ideas met bijdragen van:

- Corporaties:

- Woonin
- Salland Wonen
- Staedion

woonin

Salland
Wonen
buitengewoon thuis

SYNCHROON
ontwikkelaars

- Ontwikkelaars:

- Synchroon
- Stebru
- VORM

Staedion


STEBRU

VORM

En getest door Waterweg Wonen & Era Contour

Woningcorporatie

Naam corporatie	Corporatie A
Datum invoer	3-2-2025

Projectkenmerken

Projectnaam	[open invulling]
Aantal woningen (totaal in project)	1
Type object	Sociale huurwoningen

Ontwikkelaar

Naam ontwikkelaar	Ontwikkelaar A
Datum invoer	3-2-2025

Projectkenmerken

Projectnaam	[open invulling]
Aantal woningen (totaal in project)	1
Type object	Sociale huurwoningen

Financieel
Kostenoverzicht (totaal project) (incl. BTW)

		Toelichting
Inbrengwaarde	€ 0	[...]
Kosten aan ontwikkelaar	€ 0	[...]
Interne kosten Corporatie A	€ 0	[...]
Totale stichtingskosten	€ 0	[...]

Marktconformiteit

	Toelichting
Ratio investering / leegwaarde	[...]

Vermogenseffect (ORT)

		Toelichting
ORT marktwaarde	€ 0	[...]
ORT marktwaarde in %	0,00%	[...]
ORT beleidswaarde	€ 0	[...]
ORT beleidswaarde in %	0,00%	[...]

Rendement

	Toelichting
IRR 60 jaar (geen eindwaarde)	[...]
IRR 15 jaar (eindwaarde = BW)	[...]
IRR 15 jaar (eindwaarde = MW)	[...]

Verkoopopbrengsten (incl. BTW)

	Toelichting
Verkoopopbrengsten (totaal)	€ 0 [...]

Resultaat (excl. BTW)

	Toelichting
Totaal opbrengsten (excl. BTW)	€ 0 [...]
Totaal kosten (excl. BTW)	€ 0 [...]
Saldo kosten & opbrengsten	€ 0 [...]

Verkoopprijs (excl. BTW)

	Toelichting
Verkoopprijs per woning	€ 0 [...]
Verkoopprijs per m ² bruto vloeroppervlak	€ 0 [...]
Verkoopprijs per m ² bruto gebruiksoppervlak	€ 0 [...]

Grondkosten (excl. BTW)

	Toelichting
Grondkosten per woning	€ 0 [...]
Grondquote	0% [...]

Bouwkosten (excl. BTW)

	Toelichting
Bouwkosten per woning	€ 0 [...]
Bouwkosten per m ² bruto vloeroppervlak	€ 0 [...]
Bouwkosten per m ² gebruiksoppervlak	€ 0 [...]

Bijkomende kosten (excl. BTW)

	Toelichting
Bijkomende kosten per woning	€ 0 [...]
Bijkomende kosten per m ² bruto vloeroppervlak	€ 0 [...]
Bijkomende kosten per m ² bruto gebruiksoppervlak	€ 0 [...]

Maatschappelijke overwegingen en Proces

Volkshuisvestelijke thema's	Toelichting	Prioritering
Beschikbaarheid	[open invulling]	★★★★★
Duurzaamheid	[open invulling]	[-]
Kwaliteit	[open invulling]	[-]
Leefbaarheid	[open invulling]	[-]
Betaalbaarheid	[open invulling]	[-]

Maatschappelijk thema	Toelichting	Prioritering
Co2-reductie	[open invulling]	[-]
Duurzaamheid	[open invulling]	[-]
Aandeel sociaal in totaal	[open invulling]	[-]
Versterken van gemeenschap	[open invulling]	[-]
Kwaliteit	[open invulling]	[-]

Besluitvorming en risico's	Toelichting	Prioritering
Besluitvorming	[open invulling]	[-]
Risico aspecten	[open invulling]	[-]

Besluitvorming & risico's	Toelichting	Prioritering
Besluitvorming	[open invulling]	[-]
Risico aspecten	[open invulling]	[-]

Externe overwegingen	Toelichting	Prioritering
Afspraken met de gemeente	[open invulling]	[-]
Afspraken met huurderverenigingen	[open invulling]	[-]
Afspraken met overige belanghebbenden	[open invulling]	[-]

Externe overwegingen	Toelichting	Prioritering
[open invulling]	[open invulling]	[-]
[open invulling]	[open invulling]	[-]
[open invulling]	[open invulling]	[-]

Handreiking Turnkey

- Werken met turnkey kan bijdragen aan nieuwe samenwerkingscultuur
- Geen eenduidig beeld in de praktijk en juridisch over toepassing 'turnkey'
- Handreiking biedt duidelijk over verschillende turnkeyvormen, waar je op let in de samenwerking en hoe je het zeggenschap en risico's verdeelt.
- Ook voor gemeenten interessant



Boodschap: turnkey samenwerkingen kennen in de praktijk verschillende vormen

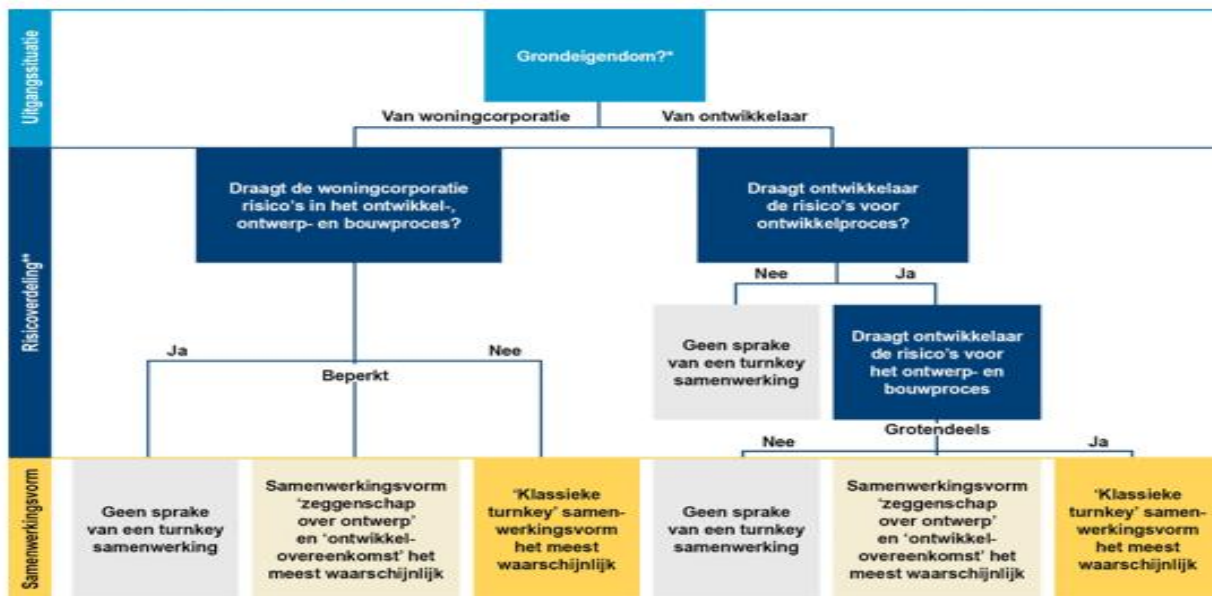
Project-fasering	Traditioneel samenwerkingsconcept			(meerjaren) Onderhouds-raam-concept	Geïntegreerd samenwerkingsconcept	
	Regie	UAV/RAW*	Bouwteam	Raam-contract	Design & build	Turnkey
Initiatief						
Onderzoek						
Definitie						
Programma van eisen						
Voorlopig ontwerp						
Definitief ontwerp						
Uitvoerings-ontwerp						
Werkvoorbereiding						
Uitvoering						
Onderhoud						

Voorbeelden en checklists als houvast en ter inspiratie

Bron: Kennisplatform CROW; figuur 'De glijdende schaal: de aard van de opdrachten afgezet tegen de juridische kaders

Beslisboom voor turnkey-samenwerkingen

Figuur 4: Beslisboom voor turnkey-samenwerkingsvormen



Bron: Stec Groep, 2024

Langjarig Strategisch Samenwerken

- Gebiedsontwikkeling is langjarig en complex, denk niet in locaties maar aaneengesloten gebieden.
- Handreiking biedt inzicht hoé je dit doet.

- 1+1 = 3
 - Gebruik maken van elkaar grondposities
 - Gezamenlijk risico's dragen
 - Extra capaciteit
 - Gebruik maken van elkaar kennis en ervaring
 - Elkaars kwaliteiten aanvullen en versterken

HANDREIKING LANGJARIGE STRATEGISCHE SAMENWERKING

2025



Swipen (verkennen)

Samenwerking versterkt de beschikbaarheid van:
kennis en expertise, capaciteit en (financiële) middelen

Kwaliteiten ontwikkelaars

Kennis & expertise

Ervaring in het ontwerpen van wervende, marktgerichte concepten aan de voorkant van de planvorming.

Competentie in de ontwikkeling van marktgerichte producten (woningen en ander vastgoed).

(Juridische) ervaring in grootschalige ontwikkelingsprojecten.

Kennis & expertise

Kwaliteiten corporaties

Door de betrokkenheid van corporaties met bewoners hebben ze meer zicht op de problematiek in wijken. Ze hebben ervaring met het omgaan met kwetsbare bewoners, mogelijke oplossingen voor sociale vraagstukken en sociaal beheer.

Diepgaande kennis over (het ontwikkelen van) sociale huisvesting en de behoeften van kwetsbare doelgroepen.

Draagvlak creëren/behouden onder (buurt)bewoners.



Swipen

vereniging van
woningcorporaties



NEPROM

Swipen (verkennen)

- Stel selectiecriteria, vergeet de ‘zachte’ criteria niet! Vertrouwen, verantwoording, etc.
- Ga aan de slag met een tender (bieding/prijs), partnerselectie (profiel/samenwerking) of kies voor een organische benadering.
 - De laatste is eenvoudiger, maar minder transparant. Betrek een jurist hierbij!



Swipen

Leidraad aanbesteden

Januari 2022

Reiswijzer
Gebiedsontwikkeling 2019

Een praktische routebeschrijving voor marktpartijen en overheden

vereniging van
woningcorporaties



NEPROM

Daten (selecteren)

- Pitch! En zorg voor een koppeling aan het gebied
 - Wees transparant en zorg voor breed gedragen commitment in de eigen organisatie (RvC, bestuurlijk, operationeel)
 - Risico ('zitten we nergens aan vast'), verhouding aanbestedingsbeleid ('hoe komen jullie tot deze partner')
 - Verdiep je in elkaar: ga alvast bij elkaar op kantoor werken
- Maak de match op basis van harde én zachte criteria



Daten

vereniging van
woningcorporaties



NEPROM

Daten (selecteren)

- Groot belang dat je van elkaar weet wie je bent, wat je drijft en hoe je te werk gaat.
- Karakteristieken, drijfveren en belangen van corporaties en ontwikkelaars staan in de handreiking

Tabel 4: Beschrijving van ontwikkelaars

	Ontwikkelaar	Belegger	Bouwers / aannemers	Bouwende ontwikkelaar	Ontwikkellende beleggers
Omschrijving	Ontwikkelt vastgoed dat aansluit bij de markt, doorgaans voor eigen rekening en risico. Ze richten zich voornamelijk op rendement dat voortvloeit uit de verkoop en ter dekking van de algemene kosten (AK).	Institutionele beleggers richten zich op het genereren van stabiele en langdurige inkomsten uit vastgoed, zoals huurinkomsten of waardevermeerdering.	Bouwers en aannemers concentreren zich volledig op de uitvoering van bouwprojecten. Ze werken in opdracht.	Deze partij combineert de rollen van ontwikkelaar en bouwer. Focus ligt op het ontwikkelen van plannen en op de realisatie ervan.	Deze partijen combineren de rol van ontwikkelaar en belegger. Ze investeren in vastgoed en spelen een actieve rol in de ontwikkeling.



Daten

Daten (selecteren)

Stel je kwetsbaar op en benoem de verschillen:

- Governance en besluitvorming
- Investeringsfilosofie
- Omgang met financiële tegenvallers
- Mate van langjarige binding

Figuur 6: Primaire rollen van ontwikkelaars in samenwerkingen



Bron: Kazemi, Gruis & De Zeeuw (2009). Bewerking Stec Groep, 2024

Daten

Leg de hoofdlijnen vast
in een overeenkomst!

Daten (selecteren)

- Leg de hoofdlijnen vast in een overeenkomst! Een gezamenlijke ambitie voor een (groter) gebied.
 - Intentie tot samenwerking voor een bepaalde tijd
 - Grove rolverdeling
 - Samenwerkingsstructuur

Mijlpaal, ontwikkelaars leggen dit voor aan het bestuur om voorinvestering te legitimeren

Relatie (vastleggen)

Uitkristaliseren van de samenwerkingscultuur:

- Stuurgroep en werkgroep
- Bespreek daarin ook h oe de samenwerking verloopt, ook bij conflictescalatie

Tabel 5: Vereenvoudigde beschrijving van drie type overeenkomsten

	Samenwerkings-overeenkomst	Raamwerkovereenkomst	Projectovereenkomst
Omschrijving	Vergelijkbaar met een intentie- of een bouwteam-overeenkomst. In deze overeenkomst staan de samenwerkingscultuur en omgangsnormen uitgewerkt.	Een overeenkomst die in een latere fase van projectontwikkeling tot stand komt om afspraken concreter op te stellen. Denk aan verdeling van het programma.	Een overeenkomst op projectniveau over concrete afspraken, rollen, verantwoordelijkheden en inzicht in de juridisch-financiële risicoverdeling.
Schaal	Samenwerking in brede zin	Gericht op deelgebied of fase in projectontwikkeling	Projectniveau

Bron: Stec Groep, 2024



Relatie

vereniging van
woningcorporaties



NEPROM

Relatie (vastleggen)

- Van belangen naar SMART-afspraken
 - Transparant doornemen elkaar financiële situatie en/of vertrouwen in elkaars woord

- Verzorg in deze fase al de relatie:
 - Zowel bestuurlijk als operationeel
 - Organiseer een wekelijkse ‘ophokdag’

Tabel 6: Checklist voor een overeenkomst in de relatiefase (vastleggen)

Checklist	Acties
<input type="checkbox"/>	Reikwijdte van de overeenkomst (welke gebieden, welke segmenten, et cetera)
<input type="checkbox"/>	Termijn/duur van de samenwerking
<input type="checkbox"/>	Verplichte tussentijdse evaluaties (om de X periode) en evaluatie na oplevering
<input type="checkbox"/>	Overlegvorm / organisatievorm
<input type="checkbox"/>	Winst- en risicodeling
<input type="checkbox"/>	Strategische uitgangspunten en visie op de gebiedsontwikkeling / de (concrete) doelen



Relatie

vereniging van
woningcorporaties



NEPROM

Huwelijk (onderhouden)

- Blijf successen vieren, want de samenwerking eindigt niet bij een afgerond project
- Evaluatie geen 'moetje', maar efficiëntiekans
- Nieuw doel/project vinden is lastig, maar onderzoek het wel

Willen we per se met elkaar verder? Nee, is ook een antwoord



Huwelijk

vereniging van
woningcorporaties



NEPROM

Verdere informatie en contact

- Job Borggreve, Aedes: j.borggreve@aedes.nl
- Mathijs van Schaik, NEPROM: m.vanschaik@neprom.nl
- Klik [hier](#) om de vier handreikingen te downloaden

7 april, 13.00 - 13.30 uur: Afterlunchwebinar 'Leegstandsverordening: casus Gouda'

In deze afterlunchwebinar neemt Jacq. Cornelissen ons mee in de toepassing van de leegstandsverordening in Gouda. Wat werkt in deze verordening? Maar wat ook niet? Jacq. deelt zijn ervaringen met ons.

21 april, 13.00 - 16.00 uur: Verdiepende sessie 'Klimaatadaptatie, toerisme en recreatie in en rond de stad', locatie: Breda University of Applied Sciences (BUAs),

Hoe ondersteunen datagedreven systemen als kunstmatige intelligentie en geografische informatiesystemen (GIS) ons in het maken van keuzes rondom klimaatadaptatie, toerisme en recreatie ten opzichte van de groeiende druk op Brabantse steden. Wouter Thijs (HAS), Bas Walhout (BUAs), Ondrey Mitas (BUAs) en Jos van der Sterren (CELTH & CoE Groen) nemen ons mee in hun verhaal.



12 mei, 16.00 - 18.00 uur: PubQuiz Stedelijke Gebiedsontwikkeling, Café Brandpunt in Tilburg

Ben jij klaar om je kennis te testen, anderen te verrassen met jouw feitenkennis én vooral een gezellige middag te beleven met collega's en vakgenoten uit heel Brabant? Kom naar onze PubQuiz!

27 mei, 13.30 - 16.30 uur: Verdiepende sessie 'Regionale Bouwstromen: woningbouw versnellen door samen te werken' met bouwstream WoonST in Helmond

Regionale bouwstromen zijn samenwerkingsverbanden tussen woningcorporaties en gemeenten die de woningbouw moeten versnellen, innoveren en efficiënter te organiseren. Een voorbeeld hiervan is WoonST; een bouwstreaminitiatief van 13 woningcorporaties en 9 gemeentes in de regio Stedelijk Gebied Eindhoven.



Op de hoogte blijven?

Meld je aan voor onze nieuwsbrief op www.brabant.nl/stedelijkegebiedsontwikkeling.
Daar lees je ook meer over hoe je jezelf kunt aanmelden voor aankomende sessies.

