



# Succesverhalen uit de Volkshuisvesting

Tips van 6 gemeenten waar veel  
sociale nieuwbouw is gerealiseerd.



# Meer sociale huurwoningen bouwen: commitment en een lange adem

## Succesverhalen als inspiratiebron

Gemeenten staan voor de opgave om de komende jaren meer sociale woningbouw te realiseren. De urgentie is groot en de wachtlijsten zijn lang, wat leidt tot hoge maatschappelijke kosten en onrust. De bouwproductie in het algemeen en in het bijzonder van de sociale huur is nog lang niet op het noodzakelijke niveau. Toch laten verschillende Nederlandse gemeenten zien dat het mogelijk is om meters te maken. Wat zijn de redenen voor hun succes?

De Taskforce Nieuwbouw Woningcorporaties (TNW) ging in juni 2023 langs bij wethouders en ambtenaren van zes uiteenlopende gemeenten die de afgelopen vijf jaar relatief veel sociale huurwoningen wisten te bouwen. Te weten Harlingen, Assen, 's Hertogenbosch, Maassluis, Amsterdam en Almere. Bij allen was er een enorme drive om veel sociale huurwoningen te bouwen: “De verhalen van al die mensen die met grote urgentie een woning nodig hebben zijn hemeltergend”. Ook vertelden de wethouders en gemeenteambtenaren wat de kern is in de praktijk: “Je staat er samen voor!”

Zij zien het belang van goede en langdurige samenwerking. De wethouders en ambtenaren die we spraken hebben een scherp inzicht in de lokale en regionale woonbehoefte. De productie die in hun gemeenten ‘in de pijplijn’ zit, is onder andere het resultaat van jarenlange, nauwe samenwerking met woningcorporaties. Samenwerking lijkt in de meeste gevallen in het DNA van de gemeenten gebeiteld te zitten. Daarnaast hebben zij volop aandacht voor het draagvlak binnen samenleving en politiek voor de bouwopgave. Ook hebben deze gemeenten – ongeacht of zij eigen grond bezitten – een effectieve strategie die ervoor zorgt dat corporaties voldoende

kunnen bouwen. Kortom, motivatie, inzicht, langjarige samenwerking, draagvlak en het ‘in positie brengen’ van corporaties zijn terugkerende succesfactoren.

De genoemde gemeenten variëren van klein tot heel groot, waarbij de ene gemeente geen eigen grond heeft en de andere gemeente nagenoeg geheel op eigen grond tot de benodigde bouwproductie komt. Ook werkt de ene gemeente samen met maar één corporatie, terwijl de andere gemeente samenwerkt met meerdere corporaties. Verder zijn het gemeenten met colleges van uiteenlopende politieke samenstellingen. Bij al deze gemeenten zijn commitment en langjarige samenwerking belangrijke sleutels tot succes. De bouwopgave voor de sociale huur is een gezamenlijke opgave. Vervolgens zetten grote gemeente hun kennis en instrumenten in om gestelde doelen te bereiken. Bij kleinere gemeenten wordt ontbrekende kennis ruimschoots gecompenseerd door korte communicatielijnen. Het hebben van eigen grond maakt het eenvoudiger om corporaties van voldoende bouwgrond te voorzien. De gemeenten die geen of weinig eigen grond hebben, compenseren dat met een palet aan instrumenten en zeker ook met goede onderhandelingsvaardigheden.

Uit de werkwijze van de zes geïnterviewde gemeenten zijn inspirerende lessen te trekken, die op korte en langere termijn leiden tot meer bouwproductie. We delen ze graag. Ze kunnen waardevolle handvatten bieden aan andere gemeenten.

### 1 Het begint bij motivatie én inzicht

Artikelen die gaan over succesfactoren bij de uitvoering van beleid, gaan vaak over leiderschap. Meer leiderschap alleen is een holle frase. Bij alle geïnterviewde gemeenten valt op dat zij hun bestuurlijke of ambtelijke inzet heel goed kunnen onderbouwen met inzicht in de bouwopgave en kunnen terugvallen op het vertrouwen dat ze ook daadwerkelijk waarmaken wat ze zeggen. Daardoor is er congruentie tussen het leiderschap en de opgave – tussen het *why* en *how* – en de daaruit volgende acties en maatregelen (het *what*). Die onderbouwing van de opgave betreft bijvoorbeeld cijfers over de woningbehoefte naar inkomenscategorie, de omvang van de planvoorraad van

<sup>1</sup> Relatief opgeleverde sociale huurwoningen veel wil zeggen: als percentage van het aantal inwoners. Uit een longlist van ongeveer twintig succesvolle gemeenten is een selectie gemaakt. De gemeenten zijn verspreid over het land, van klein, middelgroot en grote omvang met wel of niet veel productie op eigen grond.

projecten en de lengte van wachtlijsten. Of inzicht in het hoge percentage urgente woningzoekenden. Dit inzicht zorgt voor een sterk onderbouwde motivatie. Dat helpt in het politieke debat met de gemeenteraad, bij de sturing op de voortgang en/of in de samenwerking. En een goede samenwerking maakt het weer mogelijk om doelen ook waar te maken.

De motivatie wordt versterkt als een wethouder portefeuilles aan elkaar weet te verbinden.

Bij wethouders die een combinatie van wonen en zorg in hun portefeuille hebben, valt op dat zij vaak scherp in beeld hebben hoe de beschikbaarheid van voldoende sociale huur op allerlei manieren doorwerkt op de woningmarkt. Zo vermindert het de opstoppingen in de intramurale zorg. Of voorkomt het dat hotelkamers ingezet moeten worden om economisch daklozen te huisvesten. Elke extra sociale huurwoning verlicht zo niet alleen de woningnood, maar ook de zorgbegroting.

Wethouders met zowel wonen als ruimtelijke ontwikkeling in hun portefeuille begrijpen vaak goed dat je ruim zes tot tien jaar eerder moet beginnen met plannen maken en programmeren, om uiteindelijk voldoende sociale huurwoningen te realiseren. Het consistent sturen van gemeenten op de doelstellingen van sociale huur betekent helderheid voor niet alleen de woningcorporaties, maar voor alle ontwikkelaars. Ontwikkelaars kunnen bij het inkopen van gronden rekening houden

*“Wij staan er zo in, dat de gemeente moet faciliteren dat de bewoners een goed leven kunnen leiden. In dit geval betekent dit dat er sociale woningen zijn voor degenen die dat nodig hebben. Een gemeente die alleen kijkt naar het financieel rendement, komt bij sociale woningbouw niet ver.”*

Erik de Groot, wethouder Harlingen

met realistische verwachtingen over opbrengsten. En corporaties kunnen langjarig voorsorteren op de bouwproductie.

Daarmee is niet gezegd dat bepaalde portefeuilles bij wethouders altijd moeten worden gecombineerd, maar wel dat het leggen van de verbinding tussen wonen én zorg, of wonen én ruimtelijke ontwikkeling de kans op succes versterkt.

#### Tips:

1. Een sterke motivatie is goed onderbouwd.
2. Een duidelijke motivatie voor de bouw van sociale huur biedt structuur in het politieke debat, in de sturing en in de samenwerking.
3. De motivatie wordt versterkt als deze gebaseerd is op een combinatie van portefeuilles (al dan niet bij één wethouder).

## 2 Inzicht in het planaanbod geeft politieke rust

Bestuurders, ambtenaren en ontwikkelaars hebben als grote wens dat een gemeenteraad vooraf de kaders meegeeft en niet aan het einde van het planproces de voorwaarden aanpast. Dat is echter niet eenvoudig. Bij de uiteindelijke besluitvorming over vergunningen of bestemmingsplannen worden plannen – in verhitte raadsdebatten met een volle raadstribune – nogal eens terugverwezen naar de tekentafel met bijgestelde uitgangspunten. Meer sociale huur of een verdieping minder. Dergelijke interventies zijn een nachtmerrie voor ieder project. Ze kunnen een plan zelfs onmogelijk maken. Als dat een paar keer gebeurt, gaat een ontwikkelaar bij een volgend project ontwikkelen met de handrem erop. Als ontwikkelaar wil je pas kosten maken als je zeker weet dat een project haalbaar is. In de ideale situatie zijn de voorwaarden duidelijk en zit er een optimistische drijvende kracht in het project. Ook worden problemen binnen het project opgelost en worden al vroeg in het proces (onder)aannemers gecontracteerd. De gemeenteraad toetst slechts licht aan de vooraf meegegeven uitgangspunten. De bouw start in no time. In de tegenstelling tussen nachtmerrie en ideale situatie lijkt de gemeenteraad de kwade genius. En dat terwijl raadsleden ook maar invulling geven aan hun verantwoordelijkheid als volksvertegenwoordigers. Bij de behandeling van een plan worden de tegenstelde



belangen ook concreet en krijgen een gezicht. Daarnaast is de gemeenteraad zich ook niet altijd bewust van de consequenties van interventies op het laatste moment. Vingerwijzen helpt dan ook niet. Daarmee verandert er niets. De vraag is hoe dergelijke interventies op het laatste moment voorkomen kunnen worden.

Almere geeft het voorbeeld. Hier wordt de gemeenteraad periodiek geïnformeerd over de voortgang van de woningbouw, op basis van de optelsom van de projectenportefeuille. Die optelsom biedt comfort en zekerheid aan de gemeenteraad. Of juist inzicht om tijdig op het totale programma bij te sturen, zodat hun belangrijke programmadoelstellingen op koers blijven. Daardoor is het aantal discussies over de programmering bij individuele projecten beperkt. Bijsturing vindt plaats bij het coalitieakkoord of in de woonvisie. Dat zorgt voor politieke rust. In Amsterdam vinden de meeste raadsdebatten plaats op het abstractieniveau van de uitgangspunten voor het stedenbouwkundig plan, en liggen de programmatische eisen voor elk plan al lange tijd vast: 40% sociaal, 40% middelduur en 20% vrije sector.

Wat ook helpt, is dat er een goede onderbouwing ligt van de programmatische uitgangspunten. Maassluis werkt al jaren met demografische modellen die bepalend zijn voor de woningbouwprogrammering. Structurele updates van veranderingen in de demografie geven dan input voor mogelijke bijstellingen, maar dat zijn geen grote aardverschuivingen. Zo ontstaat rust in het politieke gesprek én zo weet de markt waar zij aan toe is.

Waar in Maassluis deze analyse al jaren input is voor een percentage van 35% sociale huur, is dat in Amsterdam sinds enkele jaren opgehoogd van 30% naar 40%. Deze verhoging komt niet uit de lucht vallen en is ook niet slechts een politieke keuze. De noodzaak hiervan blijkt uit het feit dat nu nagenoeg alle sociale huurwoningen moeten worden toegewezen aan woningzoekenden met een specifieke urgentie. Daarnaast is er aanbod nodig voor huishoudens zonder zorgproblematiek of andere urgentie die door een laag inkomen (langdurig) zijn aangewezen op goedkope huurwoningen. De stevige politieke onderbouwing heeft eraan bijgedragen dat de markt in Amsterdam zich snel voegde naar

een nieuw programmatisch uitgangspunt van 40% sociaal, 40% middelduur en 20% duur. Deze programmatische verdeling werkt door in stedenbouwkundige randvoorwaarden en gebiedsvisies: dat is het abstractieniveau waarop de discussie plaatsvindt. Het komt sporadisch voor dat de gemeenteraad in Amsterdam een individueel bouwproject behandelt. Dat is in andere grote gemeenten echt wel anders.

*“Je bekijkt de bouwopgave niet op het niveau van een postzegel, dus hoef je het politieke besluitvormingsproces ook niet op dat niveau te voeren.”*

Julius Lindenberg, wethouder Almere

#### Tips:

1. Zorg voor een stabiele onderbouwing van de programmatische uitgangspunten.
2. Rapporteer frequent aan de gemeenteraad over de voortgang.
3. Breng discussies over programmatische uitgangspunten terug naar het abstractieniveau van de planvoorraad en houd deze weg bij individuele projecten.

### 3 Effectieve samenwerking is gebaat bij een gezamenlijke projectenportefeuille

Uit de interviews met de zes gemeenten blijkt ook dat zij de projectenportefeuille op orde hebben en dit veelal delen met de corporaties. In die gevallen is de optelsom van de projectenportefeuille ook een stevige basis in de prestatieafspraken. De portefeuille kent verschillende tijdsdimensies:

- op de lange termijn (omgevings- of gebiedsvisie),
- op middellange termijn (bestemmingsplan is in voorbereiding) en
- op korte termijn (binnenkort start de bouw).

Daarbij is er een overcapaciteit van 30%.

Deze driedeling geeft aanknopingspunten voor respectievelijk:

- a. voldoende en gedeeld perspectief op lange termijn,
  - b. programmatische afstemming en betrokkenheid bij de totstandkoming van bestemmingsplannen en
  - c. op te lossen knelpunten op korte termijn.
- Zo kan gezamenlijk en gericht worden gestuurd op de te realiseren productie.

Harlingen is zich daarbij bewust dat de concrete bouwopgave van straks – in een volgend college, of misschien zelfs in de periode daarna – nu voorbereidingen vraagt. Niet alleen door nu besluiten te nemen, maar ook door de ‘lange adem’ te verankeren in het politieke besef van de gemeente.

Almere is hierin bijzonder, omdat deze gemeente nagenoeg alle bouwproductie realiseert door de uitgifte van eigen grond. Daardoor kan Almere op de langere termijn programmeren en zijn projecten met sociale huurwoningen duidelijk aangewezen. De corporaties kunnen daardoor al vele jaren van tevoren starten met de voorbereiding van

concrete projecten. In andere gemeenten zonder (veel) eigen grond ligt dat ingewikkelder. Deze gemeenten hebben te maken met programmatische uitgangspunten op de middellange en lange termijn, waarbij het nog de vraag is hoe de corporatie aan haar productie komt. Een gedeelde strategie over de wijze waarop corporaties aan hun ontwikkelposities komen kan enige onzekerheid voorkomen. Daarover meer in de paragraaf over grondposities.

*“In het bestuursakkoord zijn wensen terecht gekomen waar we nu plezier van hebben, met details die helemaal niet zo politiek zijn. Bijvoorbeeld dat we grote projecten eerst oppakken om meters te maken. En er is dus geen discussie meer waarom we de kleine ontwikkeling in het buitengebied even niet oppakken.”*

Anne Lochs, ambtenaar ‘s Hertogenbosch

Amsterdam is een voorbeeld van een gemeente die stuurt met plannings. Alle projecten hebben gedetailleerde plannings met mijlpalen en er is periodiek overleg over belemmeringen die de mijlpalen in de weg staan. Het op deze manier sturen op het halen van mijlpalen – en het invullen van de randvoorwaarden die nodig zijn om mogelijke vertragingen te voorkomen – is echt een andere grondhouding dan plannings aanpassen aan de vertraging, wat veel vaker de standaardwerkwijze is. (Als er al wordt gewerkt met een planning.) De geïnterviewde gemeenten onderschrijven dat veel capaciteits- en tijdswinst behaald kan worden door samen te sturen op de voortgang en door vast te houden aan te behalen mijlpalen. Dit past ook bij het traject dat het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) heeft geïnitieerd, om bij een vijftal voorbeeldprojecten en drie voorbeeldgebieden [een andere \(parallele\) manier van plannen](#) te introduceren, te toetsen, door te ontwikkelen en de leerpunten uit te dragen.

#### Tips:

1. Maak als gemeente samen met corporaties een overzicht van te realiseren projecten.
2. Stuur gezamenlijk op de voortgang op korte, middellange en lange termijn.
3. Maak mijlpalen belangrijk bij concrete projecten, in een planning die rekening houdt met besluitvorming bij gemeenten en corporaties.

#### 4 Bouwen doe je samen

Harlingen houdt elk jaar een informele bijeenkomst voor alle betrokkenen bij de bouwopgave: van huurdersorganisatie tot en met de beheerders. Harlingen heeft duidelijk voor ogen dat anderen het moeten doen als het gaat om ontwikkelen en bouwen. De gemeente faciliteert daarom actief, met een uitroepteken achter actief! Het is inspirerend om te zien hoe de geïnterviewde kleine gemeenten samenwerken met woningcorporaties. Dat gebeurt met zeer korte lijntjes tussen de betrokkenen. Er is veel contact en met een appje of belletje worden knopen snel doorgesneden. Korte lijnen zijn ook de basis voor goede samenwerking en een groot oplossend vermogen. Dit is een jaloersmakend verschil met de werkwijze in grotere gemeenten, waar bij problemen deskundigen snel in beeld zijn om zich te buigen over bijvoorbeeld juridische gevoeligheden.

Een nog veel groter verschil is er met gemeenten waar de afstand tot corporaties bij de bouwopgave onwenselijk groot is. Dat kan zijn omdat gemeenten bang zijn om het verwijt te krijgen dat zij corporaties bevoordelen bij de toedeling van grond voor sociale huur (in relatie tot het Didam-arrest). Terwijl er genoeg aanknopingspunten zijn om corporaties die positie wél te geven, in relatie tot bijvoorbeeld de maatschappelijke prestaties die worden vastgelegd in de prestatieafspraken die zijn verankerd in de Woningwet.

Als korte lijntjes niet mogelijk zijn, geldt het omgekeerde: escalatie moet je goed organiseren en – bij voorkeur – niet laten gebeuren. Dit doe je door vooraf af te spreken in welke situaties, bij welke mijlpalen en hoe escalatie plaatsvindt. Incidenteel escaleren wanneer een project is vastgelopen, voelt al snel als een ongewenste interventie. Dit is ook de reden dat Amsterdam als credo inbracht: “Opschalen is geen falen, maar versnellen.”

Een intrigerend voorbeeld komt uit Assen. Daar is de stelregel dat problemen worden opgelost doordat de betrokken partijen de helft van het probleem voor hun rekening nemen. Niet bij wijze van spreken, maar juist ook in euro's. Is er een extra bewonersbijeenkomst nodig? Niet te lang tobben over de kosten; gewoon delen. In de lange samenwerking ga je er dan vanuit dat de plussen en minnen 'uitmiddelen'. Geld is in de realisatie van het gezamenlijke doel een middel en geen doel op zich.

*“Wij sturen erop dat de woningcorporatie echt vroeg aan tafel komt zitten bij een woningbouwproject. Het gaat mis zodra de woningen al bijna af zijn en de ontwikkelaar die woningen door de strot van de corporatie probeert te duwen.”*

Carolien Schippers, directeur grondbedrijf Amsterdam

Langdurige goede samenwerking is over het algemeen een belangrijke sleutel voor succes. Plannen ontwikkelen duurt meestal langer dan een collegeperiode en sociale huur vormt een niet te onderschatten deel van die bouwproductie en verdient structurele aandacht. Bij de geïnterviewde gemeenten is de bouw van sociale huurwoningen vaak het onderwerp van een apart overleg, dat elke drie tot vier weken plaatsvindt. Ook als er een nieuw college aantreedt. Hierbij betrekken de gemeenten om de zoveel tijd ook de huurdersorganisaties.

Mooi om te zien is hoe er in 's Hertogenbosch een langdurige, ijzersterke samenwerking bestaat. Daarbij is het niet relevant dat bekende gezichten soms afzwaaien en nieuwe personen hun rollen komen overnemen. Er is een decennialange samenwerking, waarbij de gemeenschappelijke verantwoordelijkheid voor de bouwproductie de rode draad vormt. Daardoor zijn ook afspraken ontstaan die in andere gemeenten wellicht tot opgetrokken wenkbrauwen leiden, maar die zeker kunnen zorgen voor doorbraken in vastgelopen discussies. In het bestuurlijk overleg over de bouwproductie worden knelpunten in projecten met de hele tafel besproken, als een vorm van intervisie. Waarbij de wijsheid van de groep wordt gebruikt om het probleem op te lossen. 's Hertogenbosch laat zien dat het lukt om gemeenschappelijk problemen op te lossen, vanuit een grote mate van gelijkwaardigheid en de eigen problematiek overstijgend. Zo ontstaat het beeld bij de meeste succesvolle gemeenten dat, als het even misgaat in de samenwerking, er een langjarige cultuur is die rimpelingen in de samenwerking opvangt. Zelfs als poppetjes worden vervangen, blijft de samenwerking doorlopen. En als het even niet gaat, wordt dat besproken. (Wat echt iets anders is dan de ander ergens op aanspreken.)

#### Tips:

1. *Investeer als college structureel in een goede langjarige samenwerkingsrelatie die over collegeperiodes heen loopt.*
2. *Besteed aandacht aan het onderhouden van die relaties, ook op informele wijze.*
3. *Agendeer de bouwproductie in een regulier overleg, specifiek gericht op dit thema.*
4. *Deel problemen en maak de oplossing een gezamenlijke verantwoordelijkheid.*
5. *Hou de lijntjes kort. Hoe korter, hoe beter!*

## 5 Met draagvlak in de omgeving is een wereld gewonnen

Hoe belangrijk draagvlak is, bleek uit het interview met Assen. Bij de Raad van State worden geen bezwaren tegen de bouwprojecten van deze gemeente ingediend. Géén? Nee, nagenoeg geen enkele, met uitzondering van een paar belanghebbenden van buiten de provincie die opkomen voor de ganzen in het Fochteloërveen. Wat is het geheim? *Mijn Buurt Assen*. De gemeente, woningcorporatie Actium en Vaart Welzijn faciliteren initiatieven en ideeën van inwoners voor het mooier en leefbaarder maken van wijken. Bijvoorbeeld door meer groen of speelmogelijkheden en door activiteiten om eenzaamheid tegen te gaan of je buurtgenoten te ontmoeten. Onder de vlag van Mijn Buurt Assen zijn zo'n tachtig professionals betrokken bij de Asser wijken. Denk aan buurtwerkers, wijkcontactpersonen, beheerders en wijkcoördinatoren. Het gevolg is dat bouwprojecten geen verrassing zijn: bewoners zijn al lang betrokken en er is tijdig draagvlak gecreëerd. Dit doet denken aan de stad vernieuwing in de jaren tachtig en negentig van de vorige eeuw, waarbij technisch geschoolde opbouwwerkers standaard een ondersteunende rol hadden richting bewoners.

Bewoners belangrijk maken sluit aan op de beweging die Harlingen maakte. Deze gemeente maakte een grote omslag door sloop en nieuwbouw niet meer te onderbouwen met financiële of technische redenen, maar om zo de woonsituatie van bestaande huurders te verbeteren. Dit leidt niet alleen tot draagvlak bij bewoners, maar geeft ook meer emotionele urgentie aan plannen. In de woorden van de wethouder: "Het gaat erom dat je weet voor wie je het doet".

*"Participatie gaat hier best goed. Er zijn geen plannen die vastlopen door bezwaren, ook niet in kwetsbare wijken. In de zienswijzen wordt veel gereageerd, maar er zijn geen bezwaren. We staan nooit bij de Raad van State."*

Henk Post, Concernmanager Wonen, gemeente Assen

### Tips:

1. Betrek bewoners en huurders nog voordat een plan is gemaakt. Maak hun behoeften het startpunt van het planproces.
2. Wees niet terughoudend in het ondersteunen van bewonersinitiatieven. Dat betaalt zich terug.





## 6 Actieve sturing op ontwikkelposities voor corporaties is hard nodig

Al decennialang is de praktijk in Nederland, dat de meeste grond waarop woningen worden gebouwd niet in handen is van de overheid of woningcorporaties. Het vraagt veel inzet om er vervolgens voor te zorgen dat woningcorporaties wél nieuwbouwwoningen gaan ontwikkelen.

Juist de geïnterviewde gemeenten met weinig of geen grond zijn hierin heel duidelijk: woningcorporaties moeten de sociale huur ontwikkelen! Daarvoor zetten de gemeenten een combinatie van instrumenten in. Dat begint al met het duidelijk communiceren van het aandeel sociale huur per project, met stadsbreed een vast percentage voor elk project. Soms genuanceerd met lagere percentages in wijken met veel sociale huur. Dat concretiseren zij vervolgens in de anterieure overeenkomst, via de afspraak dat woningcorporaties de sociale huur afnemen. Als stok achter de deur hebben de gemeenten dan het omgevingsplan – waarin het percentage sociale huur kan worden vastgesteld – in combinatie met de huisvestingsverordening. Daarin staat dat sociale huurwoningen moeten worden toegewezen via het geldende woonruimteverdelingssysteem.

Deze werkwijze wordt nog eens versterkt door [een interessante uitspraak in een kort geding](#), waarbij de gemeente Almere in het gelijk werd gesteld ten aanzien van het rechtstreeks uitgeven van grond aan een corporatie zonder openbare aanbesteding, waarop de eiser op basis van het Didam-arrest aandrong. De rechter nam de argumentatie van de gemeente over, dat de ontwikkeling door een corporatie vanwege de Woningwet meer garanties geeft op het behoud van sociale huurwoningen.

De meeste gemeenten die wij spraken, regelen de afname door corporaties via anterieure overeenkomsten. Almere en Amsterdam hebben een andere werkwijze. Omdat in Almere bijna alle bouwproductie plaatsvindt op eigen onbebouwde grond, kan de gemeente projecten al in een vroeg stadium toewijzen aan een woningcorporatie. Amsterdam doet iets vergelijkbaars bij het uitgeven van onbebouwde grond. Bij transformaties in Amsterdam geldt voor alle projecten (met meer dan 10 woningen) een programmatische eis van 40% sociale

huur. Meestal vinden deze transformaties plaats op grond die uitgegeven is door erfpacht met particuliere opstallen. Bij de heruitgifte rekent de gemeente voor corporaties dan een lagere grondprijs dan voor marktpartijen, om zo de sociale huur te bevorderen.

Is de haalbaarheid van een plan gediend bij een programma met minder sociale huur? Dan biedt de gemeente Assen ontwikkelaars de mogelijkheid om het bouwen van sociale huurwoningen af te kopen. Als een projectontwikkelaar – wanneer een omgevingsplan wijzigt – minder dan 30% sociaal bouwt, moet hij dit afkopen met een bedrag van 15.000 of 30.000 euro, afhankelijk van de prijscategorie van de marktsectorwoningen. Een partij die meer dan 30% sociale woningbouw realiseert, kan een bedrag van 15.000 euro per extra sociale huurwoning uit het gemeentelijke verveningsfonds krijgen. Deze bedragen zijn gebaseerd op een (algemene) residuele grondwaardeberekening. Corporaties krijgen geen bijdrage wanneer er wordt gebouwd op gronden die de corporatie tegen sociale grondprijzen van de gemeente heeft gekocht. Dergelijke afkoopconstructies vragen om een scherpe actuele berekening, omdat het altijd lucratief is om af te kopen wanneer de prijs iets lager is dan het verschil in residuele waarde tussen het commerciële programma en de uitnameprijs voor sociale huur. De gemeente heeft zich vervolgens zelf ook een onrendabele klus op de hals gehaald. Tot nu toe is afkopen niet de praktijk in Assen. Het hebben van een dergelijke regeling illustreert voor alle partijen wel het belang van het bouwen van voldoende sociale huurwoningen. Alle geïnterviewde gemeenten dragen het belang van het bouwen van sociale huur in de stad duidelijk uit. Dat geeft ontwikkelaars duidelijkheid en alle betrokken partijen weten waar ze aan toe zijn. Ontwikkelaars die grond willen aankopen, kunnen rekening houden met een percentage sociale woningbouw. Dit voorkomt dat te hoge opbrengst

*“Het opleggen van een helder en stevig percentage verplichte sociale woningbouw is een goed instrument om voldoende sociale woningbouw af te dwingen. Dat geeft bovendien naar alle betrokken partijen duidelijkheid.”*

Carolien Schippers, directeur  
grondbedrijf Amsterdam



verwachtingen later leiden tot een onhaalbaar plan. Duidelijkheid voor de hele stad of gemeente vermindert bovendien maatschappelijke weerstand bij het ontwikkelen van sociale huur in wijken met weinig sociale huur. Almere koestert het principe van diversiteit per wijk en draagt dit ook uit. Diversiteit beperkt sociale ongelijkheid en de kosten die daaruit voortkomen. Terwijl duidelijkheid de meeste discussies over de ontwikkeling van nieuwe sociale huur voorkomt: er moet immers overal sociale huur worden gerealiseerd.

#### Tips:

1. *Schep helderheid over de positie die de gemeente aan woningcorporaties geeft bij het ontwikkelen van sociale huurwoningen. Met duidelijke spelregels voor elk project.*
2. *Neem als ontwikkelaar bij de aankoop van grond kennis van het gemeentelijk beleid op verschillende gebieden, maar ook op het gewenste woningbouwprogramma en verdisconteer dit in de aankoop-prijs. Dat voorkomt onhaalbare plannen.*
3. *Sociale huur afdwingen kan via de combinatie van een woonvisie/omgevingsvisie, prestatieafspraken, het omgevingsplan, de huisvestingsverordening en de anterieure overeenkomst. Vaak is het laatste voldoende, maar de combinatie zorgt voor een nagenoeg waterdichte aanpak.*
4. *Hanteer bij afkoopregelingen een actuele residuele berekening.*

## Gedeelde opgave om voldoende corporatiewoningen te kunnen bouwen

Corporaties stellen vaak dat er niet genoeg locaties zijn om sociale huurwoningen te ontwikkelen. Gemeenten zeggen van wel. De interviews met de zes gemeenten geven een behulpzaam inzicht. Gemeenten sturen over het algemeen vroeg in het proces op voldoende sociale huur, op het abstractieniveau van de woon- of omgevingsvisie. Maar doordat de meeste bouwproductie in bijna alle gemeenten plaatsvindt op private grond, is voor corporaties pas heel laat duidelijk wat het concrete perspectief is op te bouwen sociale huurwoningen. Pas als projecten concreet worden, kunnen zij hierover afspraken met de ontwikkelaars maken. Voor de corporaties is de uitkomst van een proces dus lange tijd onzeker, omdat de uitkomst van onderhandelingen meestal nog moet plaatsvinden. Voor de gemeenten is dit desondanks de logische uitkomst van beleid. Dat beide partijen

het gelijk aan hun kant hebben, maakt enkel een discussie over het niet hebben van voldoende locaties niet productief.

's Hertogenbosch heeft hiervoor een eigen handelswijze. Naast het gezamenlijk monitoren van de plancapaciteit stuurt deze gemeente op de langere termijn ook op een verdeling van aan te kopen gronden: een derde door de gemeente, een derde door de corporaties en een derde wordt aan de markt overgelaten. Dit betekent dat de gemeente en corporaties structureel bespreken wie aan zet is om grondposities te verwerven. Door dit structureel te bespreken kunnen gronden sneller verworven worden, voordat ze enorm in waarde stijgen.

De gemeente Maassluis heeft een heel eigen strategie waarbij niet alleen de afname van woningen door een corporatie wordt geregeld in de anterieure overeenkomst. Tegelijkertijd met het sluiten van de overeenkomst wordt ook de grond van de marktpartij overgedragen aan de corporatie. Dit betekent voor de marktpartij een interessante cashflow, voor de corporatie gedeeld eigenaarschap van het project én het levert later in het proces geen onzekerheid op over de te betalen grondprijs.

Als dan in de anterieure overeenkomst – of op een andere manier – is afgesproken dat de sociale huur wordt afgenomen door de corporatie, is de vraag: tegen welke prijs? Gemeenten hanteren vaak een normatieve lage grondprijs voor de sociale huur. Niet allemaal! De afspraken die ontwikkelaars met corporaties maken over grondprijzen en de prijzen van vastgoed, onttrekken zich vaak aan het zicht van de gemeenten, en mogelijk tegen hoge prijzen, blijkt uit de interviews.

Echter, omdat de overheid stuurt op sociale huur als een maatschappelijke bestemming, ligt het voor de hand dat bij grondverkoop tussen marktpartijen en corporaties diezelfde normatieve lage maatschappelijke grondprijs geldt. En vervolgens het vastgoed wordt aangekocht tegen kostprijs. Ontwikkelaars schermen in de onderhandelingen soms met verwachtingen over een totaal commercieel programma. Daar doet een corporatie goed aan om niet in mee te gaan. De achtergrond is dat de overheid zonder compensatieverplichtingen programmatische eisen mag stellen. En sociale huur is een

maatschappelijke bestemming. Daardoor is de commerciële waarde niet het referentiepunt; vergelijkbaar met scholen of de openbare ruimte. Bovendien past dit bij de maatschappelijk eisen die gemeenten aan corporaties stellen in het kader van de Woningwet. Er is nog veel winst te boeken om op dit vlak meer transparantie en consistentie te realiseren.

#### Tips:

1. *Stuur als gemeente en corporaties op lange termijn op het verwerven van voldoende locaties, en geef ook corporaties een verantwoordelijkheid om grond aan te kopen.*
2. *Draag grond over aan de corporatie bij het sluiten van de anterieure overeenkomst en zorg daarmee dat ze snel aan tafel zitten.*
3. *Wees transparant over de maatschappelijke financiële voorwaarden waartegen corporaties grond en vastgoed inkopen.*

### Hebben succesvolle gemeenten dan geen problemen? Natuurlijk wel. “Maar doe er wat aan.”

In het afsluitende rondetafelgesprek met de verschillende gemeenten kwam de vraag aan de orde of de gemeenten ook tegen de problemen aanlopen die vaak naar voren komen in diverse analyses van belemmeringen. Het gesprek over deze vraag leek te eindigen in mineur. Natuurlijk zijn er capaciteitstekorten; als die er niet waren, zou er nog meer zijn gebouwd. Het stapelen van ambities is altijd een aandachtspunt. En de onbalans tussen het individuele belang en het grote woningtekort in bezwaarprocedures is een grote frustratie. Wat uiteindelijk opvalt is dat gemeenten dit zien als een gegeven waar zij, voor zover dat kan, mee proberen te dealen. “Doe er wat aan.” Maassluis, een kleine gemeente met een grote bouwopgave, doet dit door uitstekende, top of the bill adviseurs in te huren en hierop niet te bezuinigen. Zo bereikt de gemeente de gewenste doelen in zowel de programmering en de contracten als het sturen op kwaliteit in de uitvoering. Assen onderzoekt voor de regio de haalbaarheid om woningen van de zogenaamde ‘bouwstroom’ – gestandaardiseerde woningen van woningcorporaties – versneld van een vergunning te voorzien. Amsterdam heeft, toen eigen capaciteit ontbrak, de woningcorporatie gevraagd om dan maar zelf de gebiedsvisie op te stellen. Harlingen

documenteerde heel minutieus het participatieproces, om de verwachte bezwaren rond procedurefouten te kunnen weerleggen.

En zo eindigde het rondetafelgesprek tóch positief. Het ontwikkelen van projecten staat gelijk aan: het oplossen van problemen. En dat doe je gemakkelijker samen!

### Succesvolle corporaties noemen vergelijkbare succesfactoren

Al eerder hield de TNW een vergelijkbare interviewreeks<sup>2</sup> met acht veel bouwende woningcorporaties. Hieruit kwamen interessante overeenkomsten met de gemeenten interviews naar voren. Allereerst het belang van concrete doelen en een duidelijke strategie en kaders als succesfactor. Ten tweede dat voortgang draait om locaties om te kunnen bebouwen. Deze locaties moet je zien te verwerven via verschillende routes. Ten derde dat het hebben van een stimulerende relatie tussen de corporaties en de gemeente de sleutel is om te komen tot nieuwe sociale woningbouwprojecten. Bovendien zijn een professionele projectontwikkelingsorganisatie én voldoende financiële middelen van belang.

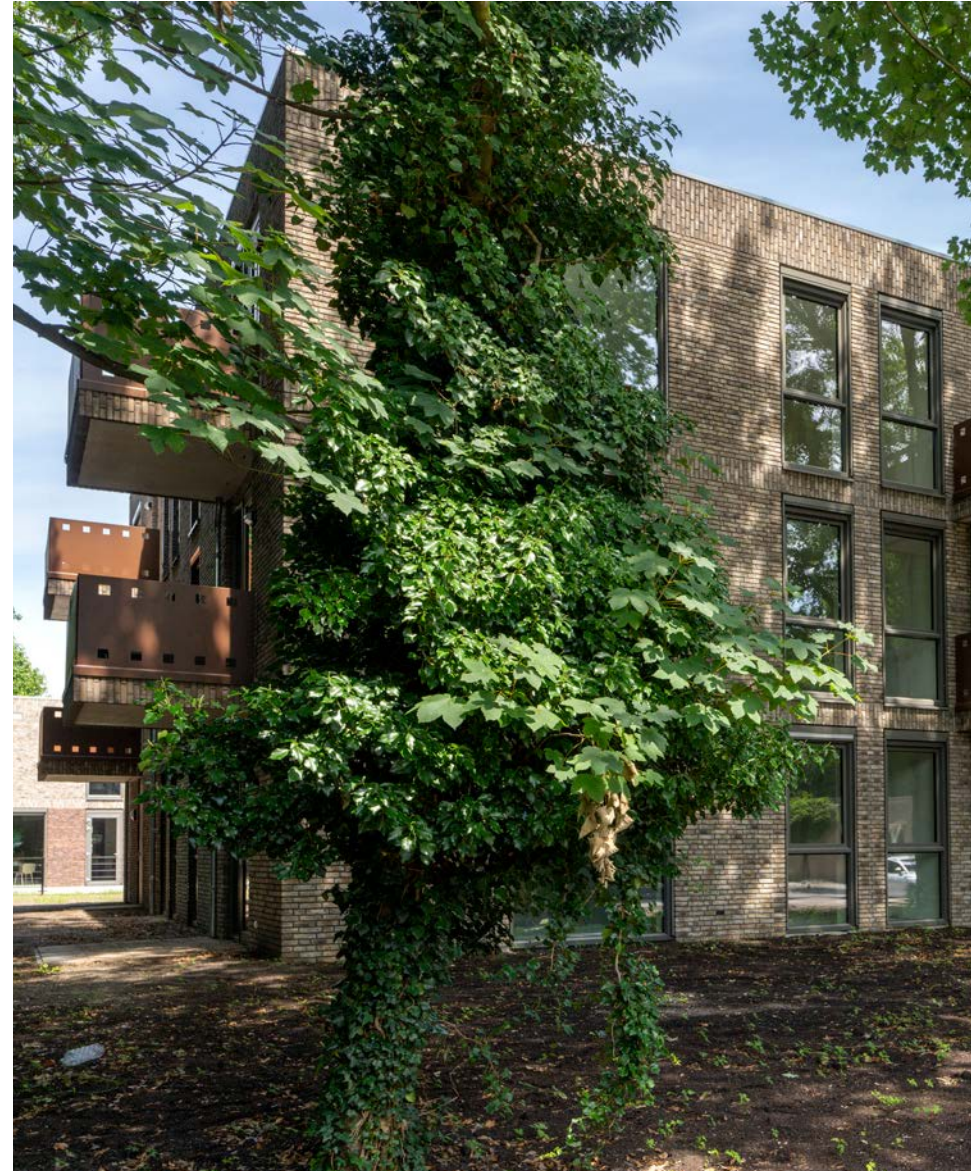
---

<sup>2</sup> [Corporaties in de 'oplossingsstand': Welke routes leiden naar succes? \(rvo.nl\)](#)

## Bijlage - Hypotheses

De onderstaande hypothesen als mogelijke verklaring van het succes waren expliciet of impliciet onderdeel van de interviews.

1. Er is brede politieke consensus over het belang van voldoende sociale huurwoningen.
2. De gemeente stuurt actief op een (vast) percentage sociale huur, af te nemen door woningcorporaties.
3. Er zijn heldere en geaccepteerde beleidskaders op het gebied van parkeren en duurzaamheid.
4. Er is tussen gemeente en corporaties een gedeeld ambitieniveau op het gebied van architectuur en stedenbouw.
5. Er wordt gestuurd op voldoende planvoorraad op korte én lange termijn.
6. De gemeente heeft voldoende capaciteit (ook kwalitatief) voor de belangrijkste projecten.
7. Er zijn heldere en gedeelde processen en plannen.
8. Er zijn duidelijke en korte escalatie-procedures.
9. De participatie is excellent.
10. Gemeente en corporatie evalueren structureel de planontwikkeling en verbeteren processen.
11. Er is een cultuur waarbij de gemeente en corporaties elkaar helpen in het realiseren van een gezamenlijk doel. In deze goede verstandhouding wordt vanaf beide kanten geïnvesteerd.





## Colofon:

We bedanken de betrokken geïnterviewden voor hun tijd en moeite om hun ervaringen en kennis te delen met de Taskforce Nieuwbouw Woningcorporaties (TNW) van RVO/ Expertteam Woningbouw.

## Geïnterviewde gemeenten

Almere: Julius Lindenbergh, Wethouder Bouwen, wonen en bereikbaarheid

Assen: Cor Staal, Wethouder Wonen, Ruimtelijke ordening en participatie

Assen: Henk Post, Concernmanager Wonen

Amsterdam: Caroline Schippers, Directeur Grond en Ontwikkeling

Amsterdam: Martine Bos, Adjunct-directeur Grond en Ontwikkeling

Amsterdam: Ellen Nieuwenboer, Projectdirecteur

Den Bosch: Pieter Paul Slikker, Wethouder Wonen, zorg en bestuurlijke vernieuwing

Den Bosch: Bas Meijs, Directeur Stadsontwikkeling

Harlingen: Erik de Groot, Wethouder Ruimtelijke Ontwikkeling en Gebiedsontwikkeling

Harlingen: Erik Gommers, teamleider Omgeving

Maassluis: Sjoerd Kuiper, Wethouder Ruimtelijke ordening en Volkshuisvesting

Maassluis: Patrick Verstoep, Gemeentesecretaris, Algemeen directeur

## Auteurs:

Annius Hoornstra, Stadsontwikkelaar – Gebiedsontwikkelaar

Rob Haans, bestuurslid Taskforce Nieuwbouw Woningcorporaties namens Aedes

Hein de Haan, bestuurslid Taskforce Nieuwbouw Woningcorporaties namens VNG

Ronnie Takens, Adviseur Taskforce Nieuwbouw Woningcorporaties

Karin Steenberg, Adviseur Taskforce Nieuwbouw Woningcorporaties

## Foto's:

Cover: Harlingen herstructureringsproject Plan Zuid foto: Joachim de Ruijter

Pagina 7: Harlingen Plan Zuid, ontmoeting nieuwe bewoners foto: de Bouwvereniging

Pagina 11: Amsterdam IJburg Centrumeiland foto: gemeente Amsterdam

Deze brochure is een uitgave van:

Rijksdienst voor Ondernemend Nederland

Prinses Beatrixlaan 2 | 2595 AL Den Haag

Postbus 93144 | 2509 AC Den Haag

T: +31 (0) 88 042 42 42

E: [nieuwbouwwoningcorporaties@rvo.nl](mailto:nieuwbouwwoningcorporaties@rvo.nl)

<https://www.rvo.nl/onderwerpen/expertteam-woningbouw/>

[taskforce-nieuwbouw-woningcorporaties](https://www.rvo.nl/onderwerpen/expertteam-woningbouw/taskforce-nieuwbouw-woningcorporaties)

De Taskforce Nieuwbouw Woningcorporaties is een initiatief van de vereniging van woningcorporaties Aedes, de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG), het Interprovinciaal Overleg (IPO) en het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. Deze publicatie is tot stand gekomen in opdracht van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.

© Rijksdienst voor Ondernemend Nederland

Oktober 2023 Publicatienummer: RVO-215-2023/HL-DUZA