

HANDREIKING LANGJARIGE STRATEGISCHE SAMENWERKING

2025



vereniging van
woningcorporaties



 NEPROM

VOORWOORD	3
SAMENVATTING	5
INLEIDING	7
Wat is langjarige strategische samenwerking?	8
De meerwaarde van langjarige samenwerking: 1 + 1 = 3	8
Samenwerking noodzakelijk, maar er is nog voldoende ruimte voor verbetering	9
Doel van deze handreiking: beginnen met een langjarige strategische samenwerking	10
Vier fasen voor langjarige strategische samenwerking	11
Samenwerking geschiedt op basis van gelijkwaardigheid	12
Leeswijzer	12
SWIPEN / VERKENNEN	13
1.1 Bepaal de opgave en noodzaak voor langjarige strategische samenwerking	14
Voor welke opgave staat onze organisatie?	14
Kunnen we dit alleen aan?	14
1.2 Krijg het doel van samenwerken scherp	15
Waarom langjarig strategisch samenwerken?	15
Corporaties en ontwikkelaars brengen verschillende kennis, capaciteit en middelen in	16
Meerwaarde van samenwerken met ontwikkelaars	16
Meerwaarde van samenwerken met corporaties	18
Win-win van de samenwerking: 1 + 1 = 3	18
1.3 Stel je eigen 'profiel' op: inventariseer wat je zelf te bieden hebt	19
1.4 Stel selectiecriteria op: wat voor partij zoek je?	20
Kijk naast 'harde' selectiecriteria ook naar 'zachte' waarden	20
Opstellen tender, partnerselectie of benaderen van aantal partijen	21
DATEN / SELECTEREN	23
2.1 Ga op 'date' met potentiële kandidaten	24
Nodig geïnteresseerde kandidaten uit om te praten over mogelijke samenwerking	24
Betrek alle organisatorische lagen: operationeel, bestuur en raad van commissarissen	24
Zoek naar een overeenkomstig doel en bepaal of er een 'klik' en wederzijds vertrouwen is	25
2.2 Verdiep je in de ander: leer elkaar beter kennen	27
Wie is mijn samenwerkingspartner en wat vindt deze belangrijk?	27
Crash course in corporaties	28
Ontwikkelaars voor dummies	29
Vergelijk het reilen en zeilen van elkaars organisaties, weet waar verschillen zitten	32
2.3 Zeg dat je elkaar leuk vindt: leg basale afspraken vast	33
Selectie van een samenwerkingspartner door vastleggen afspraken op hoofdlijnen	33
Overeenkomst op hoofdlijnen is teken van (bestuurlijk) commitment	34
RELATIE / VASTLEGGEN	36
3.1 Uitkristalliseren samenwerkingsstructuur	37
Raamwerk voor structuur maken	37
Werk conflictescalatie en scenario's bij onenigheid ook uit in het raamwerk	38
3.2 Maak afspraken per stap concreter	38
3.3 Verzorg de relatie: investeer in teambuilding	41

HUWELIJK / ONDERHOUDEN	44
4.1 Vier successen en afgeronde projecten	45
4.2 Evalueer samenwerking en herijk brede afspraken waar nodig	45
4.3 Onderzoek nieuwe mogelijkheden voor samenwerking	46
4.4 Conflicten: oplossen, een pauze inlassen of scheiden?	47
BIJLAGEN	49
Definities	50
Handreiking voor en door woningcorporaties en ontwikkelaars	51

Voorwoord

Ontwikkeland Nederland staat voor grote opgaven: er moeten jaarlijks 100.000 woningen worden gebouwd, en betaalbaarheid en inclusieve, gedifferentieerde wijken vormen belangrijke uitdagingen. Corporaties en ontwikkelaars staan aan de lat voor (een deel van) deze opgaven en zullen deze met elkaar en met gemeenten moeten verwezenlijken.

Er lopen door het hele land al (strategische) samenwerkingsverbanden tussen corporaties, gemeenten en ontwikkelaars, om succesvolle gebiedsontwikkeling te realiseren. Dit is echter nog geen gemeengoed. De samenwerking tussen corporaties en ontwikkelaars kan beter. Dit zit onder andere in het kennen van elkaars bedrijfsvoering en (verscheidenheid in) belangen.

De zes leidende principes voor succesvolle samenwerking

Om samenwerking tussen corporaties en ontwikkelaars actief te stimuleren en verbeteren, hebben NEPROM en Aedes samen met ontwikkelaars en woningcorporaties leidende principes voor succesvolle samenwerking ontwikkeld. Deze staan de achterbannen bij op weg naar slimmer, beter en professioneler handelen.

De zes leidende principes zijn:

1. We stellen de opgave centraal.
2. We zetten in op het vertrouwen én kennen van elkaar.
3. Bij elke langjarige samenwerking is 30% sociaal het uitgangspunt.
4. We werken aan een gezamenlijk gebiedsbod richting gemeenten en/of het Rijk.
5. We werken met kritisch vertrouwen samen en passen kwaliteitschecks toe in onze contracten.
6. We werken transparant samen door aan de voorkant inzicht te bieden in elkaars financiële principes en rekenmethodieken.

Deze principes vormen de basis voor een reeks acties en de ontwikkeling van kennisproducten die gericht zijn op of bijdragen aan het elkaar leren kennen en elkaar begrijpen. Hiermee verbetert de efficiëntie en effectiviteit van de samenwerking.

Een van de acties die voortkomt uit deze kernprincipes is het opstellen van kennisproducten over langjarige samenwerking. Een langjarige strategische samenwerking tussen corporaties en ontwikkelaars in een regio biedt stabiliteit en kwaliteit door de conjuncturele golven heen. Samen sta je immers sterker dan alleen.

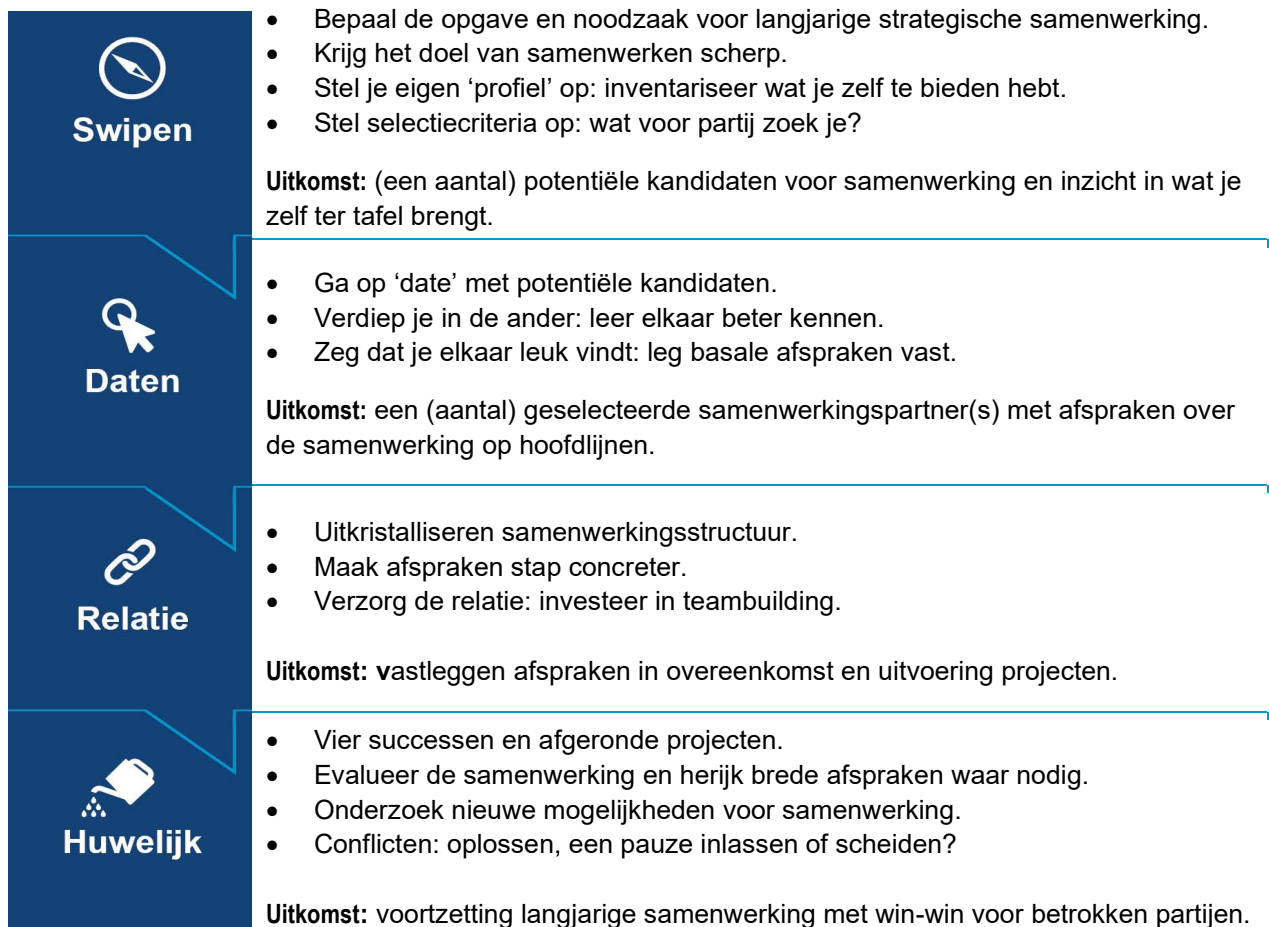
Aedes vereniging van woningcorporaties
NEPROM



Samenvatting

- Deze handreiking biedt een uitgebreide gids voor het opzetten van een langjarige strategische samenwerking tussen woningcorporaties en ontwikkelaars.
- Deze samenwerking beoogt realisatie van integrale gebiedsontwikkelingen.
- De handreiking is opgesteld met behulp van de input van verschillende woningcorporaties en ontwikkelaars die al in meer of mindere mate bezig zijn met langjarige strategische samenwerkingen.
- Langjarige strategische samenwerking houdt in dat corporaties, ontwikkelaars en gemeenten samenwerken in aaneengesloten gebieden met een langjarig commitment, gericht op win-winsituaties en het aanpakken van integrale opgaven zoals leefbaarheid, duurzaamheid en woningbouw.
- Langjarige samenwerking kan leiden tot meerwaarde zoals het delen van grondposities, het gezamenlijk dragen van risico's, extra capaciteit, en het benutten van elkaars kennis en kwaliteiten, resulterend in een uitkomst groter dan de som der delen.
- De handreiking beschrijft vier fasen voor samenwerking, waarbij elke fase specifieke stappen en uitkomsten bevat.
- De handreiking geeft een werkwijze om de samenwerking op te zetten en geeft aan de hand van voorbeelden praktische tips.

Figuur 1: samenvattend figuur met door te lopen fasen bij het opzetten van een langjarige strategische samenwerking, inclusief stappen en uitkomsten per fase



Bron: Stec Groep, 2024.

Inleiding

Wat is langjarige strategische samenwerking?

Integrale langjarige samenwerkingen tussen corporaties, ontwikkelaars en gemeenten bieden talloze kansen, bijvoorbeeld niet denken in locaties, maar in aaneengesloten gebieden. Niet denken in een enkelvoudige opgave, maar in integrale afwegingen van verschillende sociale en fysieke opgaven. Niet denken aan winst op de korte termijn, maar in de toegevoegde waarde voor de lange termijn.

Een strategische samenwerking tussen ontwikkelaars en corporaties houdt in dat partijen een langjarig commitment naar elkaar uitspreken om samen in die aaneengesloten gebieden aan de slag te gaan. Hierbij zoeken partijen naar win-situaties. Deze situaties kunnen zich uitbetalen in het hier en nu, maar ook op de langere termijn. Bovendien kan uitbetaling op één locatie plaatsvinden, maar ook verspreid over de stad/regio. Het commitment voor samenwerking leg je met elkaar vast in overeenkomsten. In deze vorm kunnen betrokken partijen ook door de conjuncturele golven heen elkaar vasthouden.

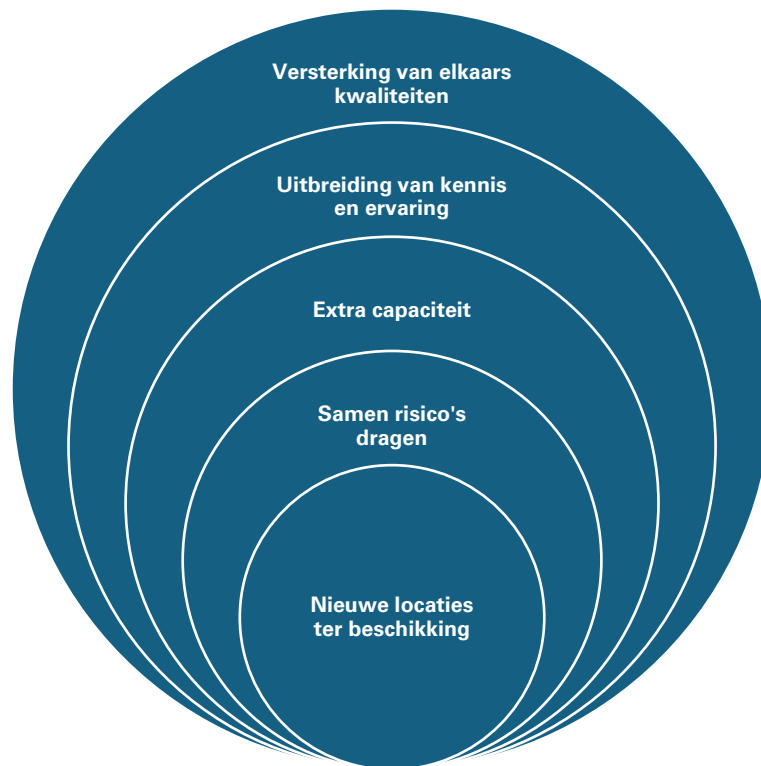
De meerwaarde van langjarige samenwerking: $1 + 1 = 3$

De uitkomst van samenwerking is vaak groter dan de som der delen. Partijen kunnen mét elkaar meer bereiken dan wanneer ze zónder elkaar zouden werken; oftewel, $1 + 1 = 3$. Deze winst kan zitten in verschillende elementen. In de onderstaande opsomming en figuur worden er in ieder geval vijf genoemd (de opsomming is niet limitatief). In hoofdstuk 1 wordt verder ingegaan op de voordelen die langjarige strategische samenwerking biedt.

1. Partijen kunnen **gebruik maken van elkaars grondposities**. Dit is voordelig, aangezien veel corporaties weinig nieuwbouwlocaties bezitten die nodig zijn voor het behalen van hun woningbouwdoelstellingen. Tegelijkertijd is het voor ontwikkelaars gunstig omdat er grote herstructurerings- en sloop-nieuwbouwopgaven liggen, terwijl zij (over het algemeen) over minder binnenstedelijke posities beschikken.
2. Partijen kunnen **gezamenlijk risico's dragen** en gemakkelijker businesscases sluitend maken. Samenwerking vergroot investeringscapaciteit die nodig is om ontwikkelingen te financieren. Doordat verschillende gebieden om langjarige investeringen vragen, is het voordelig om de handen ineen te slaan. Ook zorgt de samenwerking ervoor dat specifieke risico's zich niet (of in beperktere mate) voordoen, zoals afnamerisico's.
3. Samenwerking zorgt voor **extra capaciteit**. Veel partijen moeten selectief zijn in het oppakken van ontwikkelingen, omdat ze simpelweg niet voldoende uitvoeringskracht hebben om alles tegelijkertijd aan te gaan. In een langjarige strategische samenwerking kan de ene partij soms net een stapje extra zetten om ruimte te bieden aan de andere partij.
4. Partijen kunnen gebruik maken van elkaars **kennis en ervaring**. De opgave waar corporaties en ontwikkelaars voor staan wordt steeds complexer; denk bijvoorbeeld aan regelgeving, maar ook aan conceptontwikkeling. Dit vraagt om brede kennis over alles wat komt kijken bij integrale gebiedsontwikkeling. Samen komen partijen hier beter uit dan wanneer ze dit alleen zouden doen.

- Partijen kunnen **elkaars kwaliteiten aanvullen en versterken**. Iedere partij heeft zo haar eigen specialiteiten. Door samen te werken, kunnen deze optimaal benut worden. Dit komt de uiteindelijke kwaliteit van de gebiedsontwikkeling ten goede.

Figuur 2: Meerwaarde van langjarige strategische samenwerking



Bron: Aedes, De Vernieuwende Stad & NEPROM (2021). Bewerking Stec Groep (2024)

Samenwerking noodzakelijk, maar er is nog voldoende ruimte voor verbetering

Ondanks dat diverse partijen al bezig zijn met deze manier van samenwerken, zien we dat het nog geen gemeengoed is. Voor veel partijen is het nog een nieuwe modus operandi. Daarbij komen veel uitdagingen kijken: met wie ga ik samenwerken? In wat voor vorm? Wat moeten we vastleggen in overeenkomsten om te komen tot goede samenwerking? En hoe houden we elkaar vast ook in economisch ongunstigere tijden? Naast het starten van langjarige strategische samenwerking, is het ook zaak om lopende samenwerkingen door te zetten en waar nodig te verstevigen.

Samenwerking tussen corporaties en ontwikkelaars tot op zekere hoogte onvermijdelijk

Voor corporaties geldt dat zij op middellange termijn voor een enorme investeringsopgave staan voor het toevoegen en onderhouden van sociale huurwoningen, verduurzaming van het bezit en het aanpakken van leefbaarheidsproblematiek. Alleen kunnen zij deze investeringen simpelweg niet maken. Voor ontwikkelaars geldt dat ze voor het aandeel sociale huur in het woningbouwprogramma deels afhankelijk zijn van corporaties. In de huidige markt is het realiseren van (voldoende) sociale huur erg lastig. Zij zullen gebruik moeten maken van de mogelijkheden van corporaties om dit segment te realiseren.

Daarbij komt dat partijen elkaar vaker tegenkomen. Ze hebben immers een binding met gemeenten en regio's; hetzij qua werkgebied, hetzij qua ingenomen grondposities. Door voor een langere tijd een samenwerking aan te gaan, worden (aanbestedings- en onderhandelings)processen verkort en kan de samenwerking verder gestroomlijnd worden. Dit zorgt voor een efficiëntere manier van samenwerken.

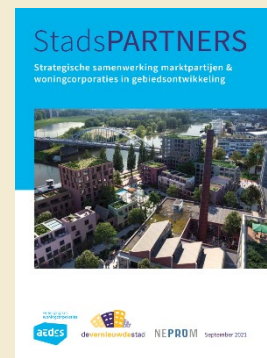
Doel van deze handreiking: beginnen met een langjarige strategische samenwerking

Deze handreiking is bedoeld om partijen te helpen bij het **starten** van een langjarige strategische samenwerking. Iedere corporatie en ontwikkelaar heeft al wel eens eerder samengewerkt. De specifieke focus ligt daarom op wat ervoor nodig is om een samenwerking ook langjarig succesvol te laten zijn en hoe partijen steeds weer kunnen komen tot win-winsituaties. Daarnaast kan deze handreiking gebruikt worden om een lopende samenwerking **voort te zetten** en, indien nodig, **te verstevigen**. Hiertoe biedt deze handreiking een werkwijze om de samenwerking op te zetten en geeft zij aan de hand van voorbeelden praktische tips.

Deze handreiking is opgesteld met behulp van de input van verschillende woningcorporaties en ontwikkelaars die al in meer of mindere mate bezig zijn met langjarige strategische samenwerkingen.

Eerdere publicatie met voorbeelden van strategische samenwerkingen

Een eerdere publicatie van Aedes, De Vernieuwende Stad en NEPROM, getiteld "[StadsPARTNERS](#)", dient ter inspiratie voor het aangaan van langjarige strategische samenwerkingen. Enkele samenwerkingen bij gebiedsontwikkelingen worden daar uitgebreider besproken. De publicatie geeft daarbij ook inzicht in een aantal mogelijke samenwerkingsvormen. De vorm, rollen en risicoverdeling staan steeds per samenwerking aangegeven. Hierin wordt het verhaal verteld van een aantal lopende samenwerkingen.



Deze handreiking gaat over samenwerking op hoofdlijnen. Er zijn namelijk talloze manieren te bedenken waarop partijen kunnen samenwerken. Denk aan een uitruil van posities, een tripartite samenwerking met de gemeente erbij of een ketenpartnersamenwerking. Welke vorm in welke situatie het meest geschikt is, is te afhankelijk van de specifieke casus om in een handreiking te bespreken. Partijen moeten hier samen uitkomen. Deze handreiking gaat meer in op handvatten voor langjarige strategische samenwerking in verschillende stadia van samenwerking. Het koppelt daarbij ook eerdere inzichten aan een specifieke fase of stap.

Handreiking gericht op woningcorporaties en ontwikkelaars, maar ook voor anderen interessant

Deze handreiking is bedoeld voor woningcorporaties en ontwikkelaars die graag een langjarige strategische samenwerking willen aangaan óf lopende samenwerkingen willen verbeteren. Een samenwerking blijft altijd evolueren en is daarmee nooit 'af'. Er zal doorlopend tijd, energie en geld in gestoken moeten worden om een samenwerking een succes te laten zijn. De focus van deze handreiking ligt op het dichter bij elkaar brengen van corporaties en ontwikkelaars. In een samenwerking kunnen ook andere relevante belanghebbenden een rol spelen, zoals gemeenten. De gesproken partijen hebben aangegeven op verschillende manieren om te gaan met de gemeente in een samenwerking. In sommige samenwerkingen werd de gemeente direct betrokken, terwijl in andere de gemeente juist na het sluiten van een samenwerkingsovereenkomst aangehaakte. Bij de laatste manier trekken de corporatie(s) en ontwikkelaar(s) dan meer als eenheid richting de gemeente. Ongeacht de gekozen route, is de gemeente een belangrijke partij om mee te nemen in de samenwerking; als actief betrokkene of als facilitator. Het doel van deze handreiking is echter om vooral de brug te slaan tussen corporaties en ontwikkelaars.

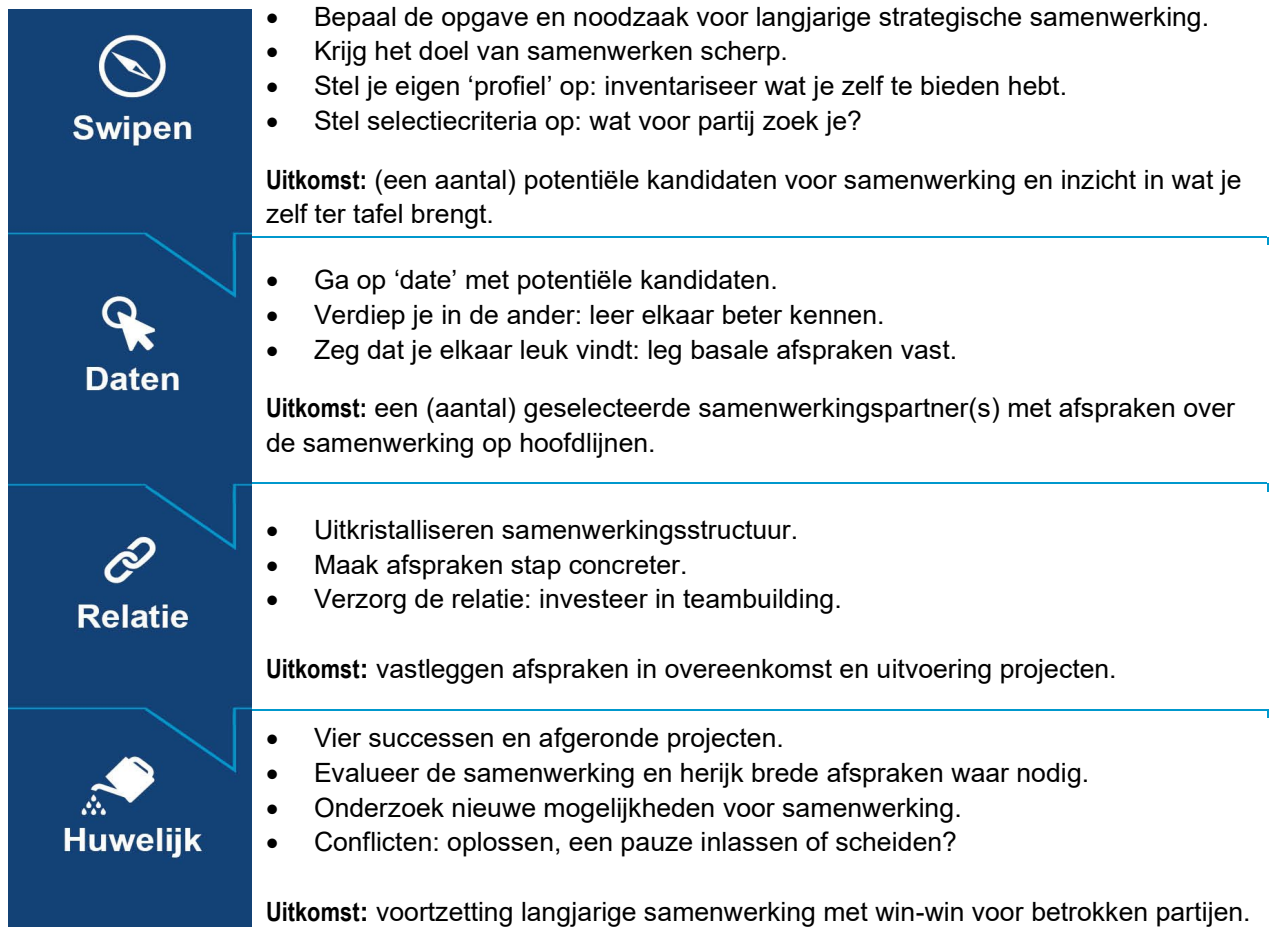
Vier fasen voor langjarige strategische samenwerking

Langjarig samenwerken is eigenlijk niks meer of minder dan het aangaan van een relatie met een andere partij. Zo'n relatie heeft tijd nodig om te groeien; je bent niet zomaar helemaal op elkaar ingespeeld. Na een langere tijd van intensieve samenwerking zullen de partijen elkaar pas écht goed kennen. De parallel met menselijke liefdesrelaties is goed te leggen en maakt dat de stappen voor een samenwerking iets intuïtiever worden. We onderscheiden de volgende vier fasen:

1. swipen (verkennen);
2. daten (selecteren);
3. relatie (vastleggen);
4. huwelijk (onderhouden).

In figuur 3 staan de fasen, stappen en uitkomsten benoemd. Vanzelfsprekend zijn de fasen in de praktijk meer fluïde. Zo kunnen tegelijkertijd meerdere fasen doorlopen worden en/of wordt nogal eens teruggegaan naar een vorige fase. Denk aan wanneer je als corporatie of ontwikkelaar niet zelf de eerste stap zet, maar wordt benaderd door de andere partij. Als dat gebeurt, lopen de fasen van 'swipen' en 'daten' door elkaar. Ook is elke samenwerking maatwerk, bijvoorbeeld in duur en type afspraken. Binnen een samenwerkingsvorm, groot of klein, zijn dus verschillende keuzes en varianten denkbaar. Deze handreiking geeft handvatten en bevat uitspraken op hoofdlijnen.

Figuur 3: Door te lopen fasen en te nemen stappen voor het opzetten van een langjarige strategische samenwerking



Bron: Stec Groep, 2024

Samenwerking geschiedt op basis van gelijkwaardigheid

Een belangrijk punt in de samenwerking is dat er transparantie is over rollen en verantwoordelijkheden. Het maken van duidelijke afspraken helpt hierbij. Kennis over het belang van de ander is daarbij nodig. Vooral als een samenwerking voor een langjarige periode bedoeld is. Het zoeken naar kansen en win-winsituaties voor beide kanten is nodig. Bovendien moeten beide partijen inzien dat de samenwerking niet de volledige bedrijfsvoering wordt. De verantwoordelijkheden en het takenpakket van beide partijen zijn groter dan enkel de samenwerking. Dit betekent ook dat andere taken soms hogere prioriteit zullen krijgen. Partijen zullen dit van elkaar moeten accepteren. Voorwaarde is dat het commitment aan elkaar en de afgesproken opgave voor beide partijen helder blijven.

Leeswijzer

In de volgende hoofdstukken komen de vier fasen van samenwerking een voor een aan bod. In hoofdstuk 1 staat de fase van swipen (verkenning), gevolgd door de fase van daten in hoofdstuk 2 (selecteren), vervolgens de relatiefase in hoofdstuk 3 (vastleggen) en tot slot in hoofdstuk 4 de huwelijksfase (onderhouden). Elk hoofdstuk begint met een overzicht van de stappen die gezet moeten worden. Onderaan het overzicht staat steeds de gewenste uitkomst van elke fase.

Swipen / verkennen

1

Stappen om te zetten:

- 1.1 Bepaal de opgave en noodzaak voor langjarige strategische samenwerking.
- 1.2 Krijg het doel van samenwerken scherp.
- 1.3 Stel je eigen 'profiel' op: inventariseer wat je zelf te bieden hebt.
- 1.4 Stel selectiecriteria op: wat voor partij zoek je?

Uitkomst: (een aantal) potentiële kandidaten voor samenwerking en inzicht in wat je zelf ter tafel brengt.

1.1 Bepaal de opgave en noodzaak voor langjarige strategische samenwerking

Voor welke opgave staat onze organisatie?

Corporaties en ontwikkelaars staan (gedeeltelijk) voor dezelfde opgave: er moeten snel meer woningen gebouwd worden. De eerste stap in langjarige strategische samenwerking is het bepalen van die opgave. Hoe groot is deze precies? Dit moet blijken uit een gebiedsanalyse, zowel binnen- als buitenstedelijk. Dit moet ook gekoppeld worden aan eventuele woningbouwafspraken. Daarnaast is de opgave ook breder. Woningen toevoegen is maar één onderdeel. Het gaat ook over opgaven in thema's als leefbaarheid, duurzaamheid, kwaliteit en gezondheid. Met andere woorden: een integrale probleemanalyse. Daarin moet de gehele portefeuille worden meegenomen, zowel het vastgoed als de grondposities.



Tip! Denk naast opgaven ook in kansen. Wat is er mogelijk met behulp van een samenwerkingspartner? Dit kunnen ook ontwikkelingen zijn die eerder werden uitgesloten omdat ze niet haalbaar geacht werden.

Kunnen we dit alleen aan?

Vervolgens moet ten aanzien van de opgave de noodzaak voor langjarige samenwerking worden bepaald. Lukt het onze organisatie om de opgave in dit gebied alleen aan te pakken? Daarbij is het ook van belang of één enkele ingreep volstaat of dat er een langjarige investeringsvraag aan de orde is. De complexiteit van de problematiek zorgt er steeds vaker voor dat een partij dit niet alleen kan (voor de benodigde periode). Veel woningcorporaties verkeren in een spagaat tussen investeringen om nieuwe woningen te realiseren en het verduurzamen of renoveren van bestaand bezit. Tegelijkertijd komen daar nog woonzorgvraagstukken en bredere leefbaarheidsproblematiek bij in bepaalde wijken. Ontwikkelaars zien dat er bij veel gemeenten een focus ligt op herstructurering en inbreiding. Zijn er voldoende ontwikkelkansen bij binnenstedelijke ontwikkelingen, of hebben we daarvoor gronden van andere partijen nodig?

Als het antwoord op deze vraag "Nee, we kunnen het niet alleen." is, dan is het zaak om een samenwerkingspartner aan te trekken. Het is van belang dat deze noodzaak duidelijk is voor alle lagen van de organisatie: operationeel, bestuurlijk en bij de Raad van Commissarissen. Dit versterkt namelijk het commitment voor de samenwerking.

1.2 Krijg het doel van samenwerken scherp

Waarom langjarig strategisch samenwerken?

Samenwerking is nooit een doel op zich. Het nut van samenwerking ligt in de wederzijdse voordelen die de samenwerking kan opleveren. Gebiedsontwikkeling is een complex proces waarin meerdere partijen betrokken zijn. In veel gevallen vraagt het om samenwerking, aangezien de uitdagingen en kansen die gepaard gaan met gebiedsontwikkeling zelden door één partij kunnen worden opgelost. Gedurende een samenwerking – en al helemaal bij langjarige samenwerking – is de kans groot op spanning tussen de partijen. Door de potentiële meerwaarde van samenwerking te kennen, kunnen partijen zich beter committeren aan de samenwerking en makkelijker over deze spanning/moeilijke momenten heen stappen.

Door samenwerking kunnen krachten worden gebundeld, wat kan leiden tot win-winsituaties voor alle betrokkenen. Hieronder staat een overzicht van de aspecten waarop samenwerking kan zorgen voor versterking.

Figuur 4: Inzet op samenwerken versterkt tenminste drie domeinen



Bron: Stec Groep, 2024

Kennis & expertise. Bij (binnenstedelijke) gebiedsontwikkeling staan partijen voor een complexe opgave. Denk aan (invulling van) het programma, wet- en regelgeving en hoge eisen op het gebied van duurzaamheid, kwaliteit, veiligheid en gezondheid. Bovendien vragen veel ontwikkelopgaven om kennis van product- en conceptontwerp, maar hebben verschillende partijen verschillende mate van kennis hieromtrent. Afhankelijk van de opgave kunnen partijen elkaar hierin helpen. Doordat corporaties en ontwikkelaars veelal in andere segmenten ontwikkelen, is hier ook een synergie te behalen. Tot slot vragen binnenstedelijke opgaven steeds meer om een diepe gebiedskennis. Men moet weten wat er speelt om met een passende oplossing te komen om bijvoorbeeld andere belanghebbenden in het gebied goed tegemoet te kunnen komen en de belangen van huidige bewoners te kunnen borgen.

Capaciteit. Naast kennis en kunde is ook uitvoeringskracht nodig. Op verschillende momenten gedurende het plan- en ontwikkelproces is er een grotere capaciteit

nodig. Door samen te werken vergroot je de (flexibele) schil van mensen die een bijdrage kunnen leveren aan de ontwikkeling. Een extra behoefte aan capaciteit hoeft niet alleen te komen omdat je als corporatie of ontwikkelaar onvoldoende menskracht in huis hebt, maar kan ook komen omdat de organisatie al veel andere projecten omhanden heeft.

(Financiële) middelen. Gebiedsontwikkeling vereist grote investeringen aan de voorkant, die zich pas helemaal aan het eind van de ontwikkeling uitbetalen. In de praktijk wordt daarom ook wel gesproken over een ‘badkuip’. Wanneer de opgave dusdanig groot is dat deze meerdere jaren beslaat, wordt de investeringsbehoefte alleen maar groter. In een samenwerking kunnen betrokken partijen in een gebied kijken waar investeringen op elkaar kunnen aansluiten en elkaar kunnen versterken. Op deze manier zorgt samenwerking ook voor risicovermindering. Daarnaast kunnen beide partijen ook grondposities in en buiten de stad of gemeente bezitten. Bij samenwerking kunnen partijen kiezen om (deels) gebruik te maken van elkaars grondposities om zo het hoofd te bieden aan de woningbouwopgave.

Waarom ‘langjarige strategische’ samenwerking?

Samenwerking tussen partijen hoeft niet altijd langjarig te zijn. De (sociaal-maatschappelijke) opgaven waar veel gebieden mee kampen zijn echter niet op te lossen met één enkele ingreep. Hiervoor zijn langjarige investeringen nodig die deze opgaven geleidelijk aan verbeteren. Langjarige samenwerking zorgt voor stabiliteit en continuïteit. Het biedt de mogelijkheid om complexe projecten over meerdere jaren uit te voeren zonder steeds opnieuw opdrachten aan te moeten besteden en onderhandelingen te voeren. Het vertrouwen dat dit tussen de betrokken partijen creëert, verlaagt risico's en bevordert efficiëntie in projectuitvoering. Denk hierbij aan kwaliteitsverbetering, schaalvoordelen, flexibiliteit in de aanpak, draagvlak en betrokkenheid.

Corporaties en ontwikkelaars brengen verschillende kennis, capaciteit en middelen in

Partijen hebben elkaar nodig: niet samenwerken leidt veelal tot suboptimale uitkomsten of het niet van de grond komen van de ontwikkeling. Corporaties en ontwikkelaars hebben verschillende competenties, uitvoerende krachten en middelen om in te brengen in een samenwerking. Het kennen en begrijpen van elkaars toegevoegde waarde speelt een grote rol in succesvol samenwerken. Deze worden hieronder per partij beschreven.

Meerwaarde van samenwerken met ontwikkelaars

In de onderstaande tabel wordt voor elk van de drie domeinen aangegeven wat de (potentiële) meerwaarde is die ontwikkelaars in een samenwerking kunnen leveren. Let wel, niet iedere ontwikkelaar zal deze voordelen ook (op elke locatie) kunnen inbrengen, terwijl andere ontwikkelaars (voor een bepaalde locatie) wellicht ook nog aanvullende zaken kunnen meenemen.

Tabel 1: Inbreng ontwikkelaars in langjarige strategische samenwerking

	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.
Capaciteit	Een slagvaardige projectorganisatie kan bijdragen aan versnelling van het proces. Houd er echter rekening mee dat er verschillen bestaan tussen de efficiency tussen (grotere en kleinere) ontwikkelaars.
	Vaardigheden op het gebied van marketing en communicatie met toekomstige gebruikers, met als gevolg een succesvolle positionering van de vernieuwde wijk.
(Financiële) middelen	Inbreng van kapitaal waarmee een deel van de opgave gefinancierd wordt.
	Inbreng grondposities. Door de aard van het ontwikkelingsmodel (ontwikkelen en vervolgens verkopen) zijn dit overwegend uitbreidingslocaties en (binnenstedelijke) brownfield locaties.
	(Her)ontwikkeling van typen/segmenten vastgoed die corporaties niet kunnen, mogen of willen ontwikkelen.
	Bijdrage aan een gunstiger financieel resultaat in de grond- en/of vastgoedexploitatie.

Bron: Stec Groep (2024); Aedes, De Vernieuwende Stad & NEPROM (2021); Kazemi, Gruis & De Zeeuw (2009)

Meerwaarde van samenwerken met corporaties

In de onderstaande tabel wordt voor elk van de drie domeinen aangegeven wat de (potentiële) meerwaarde is die corporaties in een samenwerking kunnen leveren. Niet iedere corporatie zal deze voordelen ook (op elke locatie) kunnen inbrengen, terwijl andere corporaties (voor een bepaalde locatie) wellicht ook nog aanvullende zaken kunnen meenemen.

Tabel 2: Inbreng corporaties in langjarige strategische samenwerking

	Kwaliteiten corporaties
Kennis & expertise	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.
	Lokale kennis over de opgave in/van de gemeente, waarmee zij samen de huisvestingsopgave voor de sociale doelgroep op moeten pakken.
Capaciteit	Planuitvoering van de sociale huur in het woningbouwprogramma voor haar rekening nemen (eventueel ook middenhuur en MOG). De ontwikkelaar kan zich dan focussen op het koop- en vrijesectorhuursegment.
	Eigen netwerk met eigen contacten, waaronder gemeenten.
(Financiële) middelen	Grondposities inbrengen. Doordat zij door de stad verschillende panden bezitten, waar wellicht herstructurering of sloop-nieuwbouw aan de orde is, zijn dit overwegend inbreidingslocaties.
	Een bijdrage leveren in de financiering waardoor het risico vermindert. Niet in de minste plaats omdat zij in staat zijn borging voor leningen te kunnen krijgen bij het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW). Hiermee kunnen ze de totale rentelasten verlagen.
	Bereidheid om te allen tijde woningen af te nemen, omdat sociale huisvesting een opgave is die continu aandacht verdient. Vermindering van afnamerisico.

Bron: Stec Groep (2024); Aedes, De Vernieuwende Stad & NEPROM (2021); Kazemi, Gruis & De Zeeuw (2009)

Win-win van de samenwerking: 1 + 1 = 3

De uitkomst die tot stand komt door samenwerking is vaak groter dan de som der delen. Partijen kunnen mét elkaar meer bereiken dan wanneer ze zónder elkaar zouden werken; oftewel, $1 + 1 = 3$. Door een samenwerking aan te gaan met ontwikkelaars, kunnen corporaties op de eerste plaats hun woningbouwdoelstellingen ten aanzien van sociale huurwoningen – vastgelegd in prestatieafspraken – gemakkelijker bereiken. Daarnaast zullen zij door samen te werken in de herstructurerings- en/of sloop-nieuwbouwopgave een vernieuwing en kwaliteitsverbetering van hun bezit kunnen realiseren. Ook sluit het bezit van veel corporaties minder goed aan bij de huidige (en toekomstige) vraag. Deels heeft dit betrekking op sterk verouderde woningen, maar sommige corporaties bezitten van

oudsher meer eengezinswoningen, terwijl de huidige vraag vooral uitgaat naar meergezinswoningen. Ook hierbij kunnen ontwikkelaars een bijdrage leveren.

Andersom kunnen samenwerkingen met corporaties ook ervoor zorgen dat ontwikkelaars meer woningen kunnen realiseren. Door de samenwerking krijgen zij namelijk een 'voet tussen de deur' bij meer binnenstedelijke ontwikkellocaties. Dit is voor ontwikkelaars aantrekkelijk, omdat er door overheden veel wordt ingezet op inbreidingslocaties. Ook hier valt aanzienlijk rendement te halen en liggen er kansen om met integrale oplossingen te komen voor stedelijke problematiek. Daarbij bieden corporaties ontwikkelaars een zekerheid van afname van (een gedeelte van) de sociale huurwoningen en eventueel ook van de middenhuurwoningen. Omdat dit vaak meerdere woningen betreft, biedt dit vaak de mogelijkheid voor het inzetten van conceptbouw of opzetten van een bouwstroom voor meerdere locaties.

Zo zijn er nog veel meer aantrekkelijke koppelkansen te maken die door samenwerking eerder binnen bereik komen. We zien dat er ook sprake is van innovatieve samenwerkingsvormen omdat partijen met elkaar om tafel gaan zitten, open kaart spelen, identificeren waar kansen liggen en op creatieve wijze komen tot oplossingen. Zie voor een voorbeeld het onderstaande kader.

Praktijkvoorbeeld: de win-win van 'het Stadshuwelijk'

Corporatie: Woonin

Ontwikkelaar: BPD

Gebied: gemeente Utrecht

Naar aanleiding van een 100-dagenchallenge ontstond het idee tot samenwerking tussen BPD en Woonin. De kracht van de samenwerking zat onder meer in de innovatieve win-winaanpak tussen de partijen. BPD heeft tachtig leegstaande sociale huurwoningen in Overvecht overgenomen van de corporatie. Op deze positie kon BPD door sloop-nieuwbouw 179 middenhuurwoningen ontwikkelen. In ruil daarvoor ontwikkelt BPD op andere locaties in de stad 135 extra sociale huurwoningen, bovenop de al geplande sociale huurwoningen. Deze woningen worden tegen kostprijs aan Woonin verkocht.



Bron: BPD, 2023. [Impressie van De Mix in Utrecht Overvecht](#)

1.3 Stel je eigen 'profiel' op: inventariseer wat je zelf te bieden hebt

Nog voordat er wordt bepaald wat voor samenwerkingspartner je als organisatie zoekt, moet eerst worden nagegaan wat je zelf als corporatie/ontwikkelaar te bieden hebt. Stel dus je eigen 'profiel' op. Stel vragen als 'Wat voor club zijn wij? Waar ligt onze kracht? Wat kunnen we goed? En wat onderscheidt onze organisatie van andere corporaties of ontwikkelaars?'

Hierin moet de relatie worden gelegd met de opgave waar het gebied voor staat en de kwaliteiten, eigenschappen en capaciteit die nodig zijn om deze opgave aan te

kunnen. Zo zullen veel corporaties bijvoorbeeld beter zijn in het betrekken van de buurt in herstructurering, terwijl ontwikkelaars vaak meer ervaring hebben met integrale gebiedsontwikkeling.

Ga voor alle onderdelen van de opgave na of je voldoende kennis, capaciteit en (financiële) middelen hebt om deze aan te kunnen. Het is van belang om in ieder geval alle vastgoedsegmenten en sociaalmaatschappelijke opgaven hierin langs te gaan. Deze onderdelen zullen in dit stadium nog niet volledig uitgekristalliseerd zijn. Het gaat hierbij vooral over de eigen visie voor het gebied en wat ervoor nodig is om deze te verwezenlijken. Zoek daarin naar de win-winmogelijkheden. Wat is interessant voor een andere partij? Op deze manier wordt inzichtelijk waarom anderen jou moeten zien als potentiële samenwerkingspartner.

1.4 Stel selectiecriteria op: wat voor partij zoek je?

Een samenwerkingspartner moet jouw eigen tekorten in relatie tot de opgave aanvullen. Iedere organisatie heeft verschillende sterke en zwakke punten. In grootschalige en complexe opgaven kan geen enkele partij het volledig zelf doen. Voor een succesvolle samenwerking moeten beide partijen goed in beeld hebben wat ze van de ander nodig hebben. Op basis hiervan kan worden bepaald wat voor samenwerkingspartner er idealiter aangetrokken moet worden.



Tip! Wanneer je nog geen ervaring hebt met (het samenwerken met) de andere partij zul je je eerst moeten verdiepen in de wereld van de ander. Denk daarbij aan de manier van werken maar ook aan de organisatiestructuur. Informeer daarnaast bij collega corporaties / ontwikkelende partijen naar hun ervaring met potentiële samenwerkingspartners.

Kijk naast 'harde' selectiecriteria ook naar 'zachte' waarden

Het opstellen van duidelijke selectiecriteria helpt in het trechteren van partijen naar een groep potentiële kandidaten. Op basis van een aantal punten kunnen de verschillende partijen in de volgende fase worden gerangschikt. Vanzelfsprekend zullen veel van de criteria gaan over 'harde' aspecten die direct gaan over de gebiedsopgave; denk aan kennis, capaciteit en (financiële) middelen (waaronder grondposities). Het is echter van belang ook aan de meer 'zachte' criteria te denken. Deze hebben meer te maken met de manier waarop een partij samenwerkt: de sociale motieven, persoonlijke klik, vertrouwen, transparantie en verantwoording.

“Dat heeft te maken met het mee willen werken aan bestaande wijken waar we geen grondposities hebben. De ontwikkelaar wil positie krijgen bij herstructurering.”

Citaat van een ontwikkelaar

Opstellen tender, partnerselectie of benaderen van aantal partijen

Het benaderen van partijen verloopt in de praktijk op grofweg drie manieren, waarbij de tender en partnerselectie een meer formeel karakter hebben en de andere meer informeel van aard is. Hieronder wordt ingegaan op de drie manieren.

- **Tender.** Een competitieve procedure, waarin marktpartijen een voorstel indienen op basis van vooraf vastgestelde selectiecriteria. Het doel is het selecteren van een partij die het beste voldoet aan de eisen en wensen van de aanbestedende partij, zoals financiële biedingen, planinhoudelijke kwaliteit, of duurzaamheid. Tenders kunnen zowel formeel (als informeel (vormvrije marktselectie) worden georganiseerd. Een tender heeft als voordeel dat de keuzeprocedure transparant doorlopen wordt. Bovendien stimuleert het concurrentie, wat innovatie bevordert. Het gaat vaak wel om een lange, kostbare procedure. Ook blijft er een risico op een mismatch tussen partijen.
- **Partnerselectie.** Steeds meer corporaties kiezen niet voor een tender bij gebiedsontwikkelingen maar voor een partnerselectie. De partnerselectie is een alternatieve selectiemethode die verschilt van een prijs- of planselectie zoals in een tender. Een prijs- of planselectie vraagt om een vooraf vastgesteld kader met beoordelingscriteria. Dat is gezien de vele uitdagingen in een vastgoed- of gebiedsontwikkeling vaak niet gemakkelijk en soms zelfs onmogelijk. Een partnerselectie kan een uitweg bieden. Hierbij selecteert een uitvrager niet op een plan met een bieding en/of op de prijs, maar op een partnerprofiel. Met andere woorden: er wordt niet een plan maar een samenwerking uitgevraagd. Met de geselecteerde partner gaat de uitvrager vervolgens samenwerken om tot een haalbaar plan te komen.
- **'Organische' benadering.** Veel van de gesproken partijen geven aan dat hun samenwerking is begonnen door het benaderen van partijen met wie zij eventueel al contact hadden door een eerdere samenwerking. Binnen het eigen netwerk van de organisatie werd gekeken welke eerdere samenwerkingen bevielen. Uit de gesprekken met deze partijen over mogelijkheden tot samenwerking is het uiteindelijke partnerschap gegroeid. Voordeel hieraan is dat er al een band is tussen beide partijen. Dit bevordert het wederzijds vertrouwen, wat in latere stadia van de samenwerking een belangrijke factor is. Ook kan dit een snelle manier zijn om tot een partner te komen en de samenwerking te starten. Tegelijkertijd is deze manier minder transparant. Er kan minder goed worden uitgelegd waarom voor een specifieke partij is gekozen. Een organische benadering staat mogelijk op gespannen voet met beginselen uit de Aedes leidraad aanbesteden en of het aanbestedingsrecht. Wees je hiervan bewust en betrek bij deze manier je interne jurist of een externe jurist. Dit voorkomt dat je bij behandeling in de RvC eventueel teruggefloten wordt.

Na het uitschrijven van een tender, de partnerselectie of het benaderen van een aantal partijen wordt overgegaan naar de volgende fase. Een uitgebreide toelichting op hoe je zorgvuldig een tender doorloopt vindt een corporatie in de [Aedes leidraad aanbesteden](#). Specifiek voor gebiedsontwikkelingen en partnerselectie is er ook nog

de [Reiswijzer gebiedsontwikkeling](#) uit 2019. Dit laatstgenoemde document wordt ook dit jaar geactualiseerd door NEPROM en partners.

“In de beginfase is het nog een intentioneel gesprek. Dat moet die partij plausibel maken: waar bestaat jouw toegevoegde waarde uit? Die vraag hebben we ook letterlijk gesteld.”

Citaat van een corporatie

Praktijkvoorbeeld: selectiecriteria van Havensteder

Corporatie: Havensteder

Ontwikkelaar: Synchroon

Gebied: Wijk Lombardijen, Rotterdam

Havensteder kreeg het idee voor een samenwerking in de Rotterdamse wijk Lombardijen. Er speelt een aantal grote opgaven in de wijk die Havensteder de aankomende jaren wil aanpakken. Ook heeft de corporatie veel bezit in de wijk. De corporatie is in dit gebied een langjarige strategische samenwerking aangegaan met Synchroon. De partijen hebben elkaar op een meer organische wijze gevonden. Dit was de aanleiding om selectiecriteria op te stellen voor eventuele toekomstige langjarige strategische samenwerkingen in andere gebieden. Met behulp van deze criteria is Havensteder samenwerkingen aangegaan met andere partijen in andere gebieden. De criteria die Havensteder heeft opgesteld zijn:

- **Kennis & expertise:** heeft de partij voldoende kennis over *integrale* gebiedsontwikkeling? Het betreft immers meer dan enkel stenen stapelen.
- **Capaciteit:** kunnen ze extra capaciteit leveren in de vorm van een flexibele schil? Vooral in de fase van de conceptontwikkeling aan de voorkant had Havensteder extra capaciteit nodig.
- **Grondposities:** hebben ze interessante grondposities in het gebied? Hoe verhouden die zich tot de eigen posities?
- **Track record:** hebben ze op strategische thema's bewezen dat ze sterk zijn op het onderwerp? Voorbeelden hiervan zijn bijvoorbeeld circulariteit, verduurzaming en sociale duurzaamheid.
- **Financiële gezondheid:** kan de partij risicodragend acteren in de gebiedsontwikkeling? Is er voldoende financiële ruimte bij de partij om dit langjarig te doen? Moet een partij telkens een nieuwe lening aangaan of heeft de partij het geld liggen?
- **Gelijkwaardige samenwerking:** ziet de ontwikkelaar ons als gelijkwaardige samenwerkingspartner? Snapt deze partij onze belangen?
- **Netwerk in de stad:** beschikt de partij al over netwerken waarvan wij gebruik zouden kunnen maken?

Daten / selecteren

2

Stappen om te zetten

- 2.1 Ga op 'date' met potentiële kandidaten.
- 2.2 Verdiep je in de ander: leer elkaar beter kennen.
- 2.3 Zeg dat je elkaar leuk vindt: leg basale afspraken vast.

Uitkomst: een (aantal) geselecteerde samenwerkingspartner(s) met afspraken over de samenwerking op hoofdlijnen.

2.1 Ga op 'date' met potentiële kandidaten

Nodig geïnteresseerde kandidaten uit om te praten over mogelijke samenwerking

Nu een aantal potentiële kandidaten in beeld is, moet verder onderzocht worden of er een match is. Dit kan op een aantal manieren, bijvoorbeeld door middel van een-op-eengesprekken, eventueel met meerdere gespreksrondes. Gesprekken worden gehouden tussen verschillende organisatorische niveaus, zowel bestuurlijk als operationeel. Daarnaast kan ook gedacht worden aan een soort 'beauty contest'. Partijen worden dan uitgenodigd om over hun organisatie te komen pitchen voor een jury, bestaande uit personen uit verschillende betrokken afdelingen. Deze twee vormen kunnen elkaar ook opvolgen; eerst een pitch en vervolgens (een aantal) verdiepende gesprekken.



Tip! Het is belangrijk om hierbij de koppeling met het gebied te maken. De keuze moet immers op de meest geschikte samenwerkingspartner voor dat gebied vallen. Op de eerste plaats is dit gekoppeld aan grondposities in het gebied, waardoor iemand een aantrekkelijke match

kan zijn. Anderzijds is de visie van een partij op (de opgaven in) het specifieke gebied van belang om overeenstemming te vinden in het doel dat de beoogde samenwerking moet bereiken.

Betrek alle organisatorische lagen: operationeel, bestuur en raad van commissarissen

Bij het aangaan van een samenwerking en het selecteren van een samenwerkingspartner, is het van belang om te zorgen voor een breed gedragen commitment binnen de eigen organisatie. Alle lagen moeten het belang van de samenwerking inzien (fase 1). Daarnaast is het belangrijk dat alle organisatorische lagen achter de uiteindelijke partnerkeuze staan. Een zorgvuldig en transparant proces draagt hier aan bij.

Bij de selectie van een partner brengt een gremium, dat de taak krijgt om de selectie (en de procedure) uit te voeren, een advies uit aan het bestuur. Het bestuur neemt vervolgens een besluit en legt dit voor aan de raad van commissarissen (RvC).

De gesproken partijen geven aan dat voornoemde gremium op verschillende manieren samengesteld kan worden. Er kan voor gekozen worden dat het gremium bestaat uit het projectteam dat uiteindelijk de samenwerking gaat uitvoeren (dus operationeel). Het gremium kan echter ook bestaan uit verschillende organisatorische lagen, dus zowel operationeel als bestuurlijk. Tot slot kunnen er ook nog andere partijen bij aansluiten die ook een advies kunnen uitbrengen over de partnerkeuze, denk aan bijvoorbeeld de gemeente of bewoners uit het

samenwerkingsgebied. Zie als voorbeeld bij deze laatste variant het kader met het praktijkvoorbeeld aan het einde van dit hoofdstuk.

De RvC meenemen in de langjarige samenwerking is belangrijk voor het slagen van de samenwerking, zo geven de gesproken partijen aan. Deze groep kan soms meer vanuit een risicomijdend perspectief handelen, met als doel het behoud van de organisatie. Dit kan ervoor zorgen dat de samenwerking geen doorgang vindt. Inzicht in het nut en de noodzaak van de langjarige samenwerking én het meenemen van de RvC in de partnerselectie is daarom van groot belang. Gedurende het proces kan er gevraagd worden naar eventuele zorgen van de RvC over de samenwerking, om deze vervolgens te verhelpen. De gesproken partijen gaven aan dat de zorgen met name te maken hebben met risico's ("zitten we nergens aan vast?") en hoe de samenwerking zich verhoudt tot het inkoop- en aanbestedingsbeleid ("hoe zijn jullie tot deze partner gekomen?").

Zoek naar een overeenkomstig doel en bepaal of er een 'klik' en wederzijds vertrouwen is

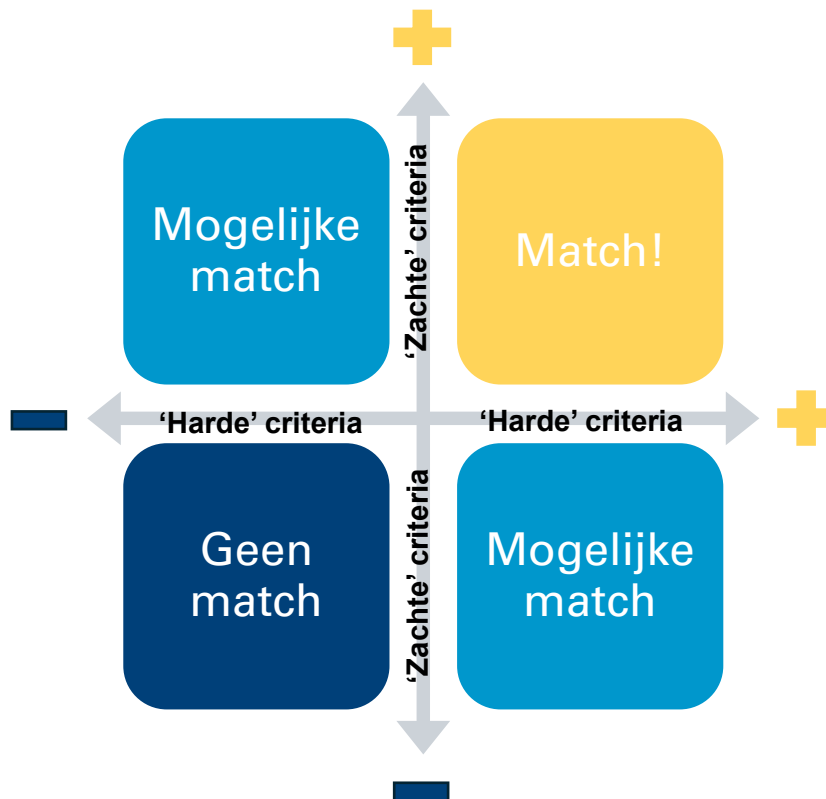
Aan de hand van de selectiecriteria die zijn opgesteld in de vorige fase, kan nu worden bepaald of er een 'match' is met een andere partij. De criteria splitsen we op in 'harde' en 'zachte' criteria. Beide typen zijn van groot belang voor het vasthouden van een samenwerkingspartner over langere tijd. Deze staan hieronder toegelicht.

- **Harde criteria:** alle kenmerken en eigenschappen in relatie tot de gebiedsopgave. Een van de belangrijkste vragen hieruit is: komt het doel van de samenwerking in relatie tot de opgave in het gebied van de andere partij overeen met ons doel, of zijn deze doelen te verenigen? Dit heeft voor een groot deel ook betrekking op de visie van een partij over wat het gebied precies nodig heeft. Naast het toevoegen van woningen kan het doel ook breder zijn. Om dit goed te doorgronden is het van belang de partij eerst zelf te laten vertellen en vervolgens nog diepere vervolgvragen te stellen. Daarnaast moet ook worden nagegaan of de partij voldoende aanvullende kennis, capaciteit en (financiële) middelen kan inbrengen.
- **Zachte criteria:** alle kenmerken en eigenschappen in relatie tot de manier van samenwerken, maar ook waarden van de organisatie: waar sta je voor? Een belangrijk punt hierbij is of er een goede 'klik' of 'fit' is tussen beide partijen. Wanneer een langjarige samenwerking wordt beoogd, zitten de partijen ook voor langere tijd aan elkaar 'vast'. Het helpt wanneer de partijen het goed met elkaar kunnen vinden en elkaars waarden delen. Dit hangt ook nauw samen met het vertrouwen dat partijen in elkaar hebben. Om dit te onderzoeken zijn in ieder geval meerdere gesprekken gewenst. Daarnaast geven sommige van de geïnterviewde partijen ook aan dat ze al enige tijd voor het beklinken van de samenwerking bij elkaar op kantoor hebben gewerkt (aan andere projecten) om ook al feeling te krijgen voor het zijn van elkaars collega's.

In het onderstaande kwadrant worden de twee typen criteria tegen elkaar afgezet. Op basis hiervan kan worden bepaald of er een potentiële match is tussen de partijen. Daarbij geldt dat een gebrek aan overeenstemming op harde criteria deels kan worden opgevangen door een betere match op zachte criteria, en omgekeerd. Wanneer bijvoorbeeld een partij alle hokjes aanvinkt qua risico dragen of het hebben

van precies de juiste kennis en expertise, dan kan dat tegenwicht bieden aan een mindere persoonlijke klik. Andersom kan een goede klik (met name op bestuurlijk vlak) ervoor zorgen dat heel veel 'harde' zaken toch opgelost kunnen worden.

Figuur 5: Keuzekwadrant voor potentiële samenwerkingspartner



Bron: Stec Groep, 2024

Het kwadrant geeft vier mogelijke uitkomsten:

- **Match:** *Harde en zachte criteria komen overeen.* Er is een goede basis voor langjarige samenwerking.
- **Samenwerking mogelijk:**
 - *Harde criteria komen overeen, maar zachte niet.* Er is gedeeld commitment ten aanzien van de opgave en er valt voor beide partijen wat te halen uit de samenwerking. Er moet wel zorgvuldig aandacht worden besteed aan de inrichting van de samenwerking met daarbij een helder besluitvormingsproces. Maak goede afspraken over conflictresolutie, stappen in conflictescalatie en exitstrategie. Zet ook sterk in op teambuilding.
 - *Zachte criteria komen overeen, maar harde niet.* Partijen kunnen veelal samenwerken op basis van goed vertrouwen. Ook bestuurlijk zijn de partijen in staat om elkaar snel te vinden. Een hoofdpunt is het formuleren van een gezamenlijk doel. Ga daarbij in op het nut van de samenwerking (*“what’s in it for me?”*). Maak goede afspraken over de rolverdeling in de samenwerking. Wie pakt welk segment op? Hoe gaan we om met financiële tegenvallers? Hoe verdelen we winst en risico?

Hebben we alles in huis om de ontwikkeling te laten slagen of hebben we nog een extra partij nodig? Stel elkaar vragen over hoe de ander ermee omgaat wanneer een ontwikkeling in zwaar weer terecht komt.

- **Geen match:** *geen overeenkomst in zowel harde als zachte criteria.*

“Als je een gezamenlijk doel voor ogen hebt en je kunt het bestuurlijk goed vinden, dan kun je heel veel doorstaan.” *Citaat van een corporatie*

Aandachtspunten bij selectieproces en keuzekwadrant

Er zijn twee aandachtspunten bij de bovenstaande werkwijze.

- Ten eerste zijn de selectiecriteria niet statisch. Partijen kunnen gedurende de jaren op een andere manier gaan samenwerken en meer naar elkaar toe groeien. Ook kan kennis en kunde bij partijen toe- en afnemen, is de financiële situatie afhankelijk van economische omstandigheden, zijn met name woningcorporaties afhankelijk van wet- en regelgeving en hangt de capaciteit samen met lopende projecten. Bovendien zijn de criteria ook gedeeltelijk locatieafhankelijk, dit geldt vooral voor de harde criteria. Wanneer het met een partij op een specifiek moment op een specifieke locatie dus geen match is, wil dat niet zeggen dat je nooit met deze partij moet gaan samenwerken.
- Ten tweede is het van een aantal criteria lastig om dit in beginsel scherp te krijgen. Zo zullen partijen in de eerste fase van de verkenning vooral willen laten zien wat ze allemaal te bieden hebben. Dit zegt echter nog niets over hoe de samenwerking in de toekomst zal verlopen. Om dit accurater in te kunnen schatten, is mensenkennis nodig. Ga ook na bij eerdere samenwerkingspartners van een partij hoe de samenwerking is bevallen. Toch kunnen verrassingen nooit volledig worden voorkomen. Veel van deze criteria worden pas écht helemaal duidelijk gedurende de samenwerking met die partij.

2.2 Verdiep je in de ander: leer elkaar beter kennen

Wie is mijn samenwerkingspartner en wat vindt deze belangrijk?

Om een (langdurige) samenwerking te laten slagen, is het van groot belang dat de betrokken partijen van elkaar weten wie ze zijn, wat ze drijft en hoe ze te werk gaan. Uit de praktijk blijkt dat corporaties en ontwikkelaars niet altijd evenveel weten van elkaars werelden en deels ook een andere taal spreken. Bij het aangaan van een samenwerking is het noodzakelijk om hier aan de voorkant in te investeren.

Weten wie de ander is zorgt voor wederzijds begrip. Dit is noodzakelijk omdat er zich gedurende de langjarige samenwerking altijd hindernissen zullen voordoen. Denk aan financiële tegenvallers, een veranderende opgave, omslagen in de markt en wijzigingen in wet- en regelgeving. Elk van beide partijen zal ook anders omgaan met deze hindernissen, wat niet altijd voordelig voor de ander hoeft te zijn. Onbegrip over deze keuzes zet de samenwerking onder druk. Dit moet zoveel als mogelijk voorkomen worden.

In de volgende paragrafen worden de karakteristieken, drijfveren en belangen van corporaties en ontwikkelaars beschreven. Ook wordt er voor elk van de partijen een 'profiel' uiteengezet om de verschillende typen corporaties en ontwikkelaars te duiden. Deze profielen kunnen helpen bij het verwachtingspatroon, maar moeten niet als wetmatigheid worden gezien. Immers, dé woningcorporatie en dé ontwikkelaar bestaan niet. Iedere organisatie is anders en legt accenten bij andere doelen en belangen. Diverse gesproken partijen hebben aangegeven dat ze meerdere sessies hebben gevoerd met als doel elkaar op te leiden in hoe hun organisatie werkt.

Crash course in corporaties

Van oudsher zijn corporaties in het leven geroepen voor het behartigen van het (sociaal-maatschappelijk) volkshuisvestelijk belang. Woningcorporaties zijn sterk gereguleerd door de overheid. Daardoor zijn corporaties in vergelijking met ontwikkelaars relatief gevoeliger voor veranderingen in wet- en regelgeving, dan voor marktschommelingen.

Tabel 3: Beschrijving van een woningcorporatie

Woningcorporatie	
Omschrijving	Woningcorporaties richten zich op het bouwen, beheren en verhuren van betaalbare woonruimten zonder winstoogmerk.
Werkwijze & focus	De taken van corporaties zijn neergelegd in de Woningwet 2015 . Woningcorporaties moeten 92,5% van hun betaalbare woningen toewijzen aan mensen met lagere inkomens volgens de jaarlijks afgebakende inkomensgrenzen.
Kenmerken	Er zijn zo'n driehonderd woningcorporaties in Nederland, die samen verantwoordelijk zijn voor zo'n 2,4 miljoen huurwoningen. Woningcorporaties verschillen onderling van elkaar, bijvoorbeeld op de volgende kenmerken: <ul style="list-style-type: none"> • grootte van de portefeuille; • geografische reikwijdte; • courantheid vastgoed; • investeringscapaciteit; • het al dan niet hebben van een niet-DAEB-tak; • beschikbare grondposities.

Bron: website van Aedes, geraadpleegd in 2024

Rol in gebiedsontwikkeling voor woningcorporaties inzichtelijk door zelfinzichtinstrument

Woningcorporaties pakken weer een actievere rol in gebieds(her)ontwikkeling op. Daarbij ontstaat de vraag welke kennis, competenties en vaardigheden nodig zijn om deze rol goed te vervullen. Op initiatief van Aedes is daarom, in samenwerking met de Leerstoel Gebiedsontwikkeling en Vincent Gruis, hoogleraar Housing Management aan de TU Delft, een 'zelfinzichtinstrument gebiedsontwikkeling voor woningcorporaties' ontwikkeld. Met dit instrument kan een corporatie bepalen welke mate van risico en sturing past bij haar rol in gebiedsontwikkeling, en welke competenties daarbij nodig zijn. Het zelfinzichtinstrument gebiedsontwikkeling is vanaf maart 2025 via Aedes voor woningcorporaties beschikbaar.

Ontwikkelaars voor dummies

De 'traditionele' marktpartij wordt gedreven door financieel rendement dat voortvloeit uit vastgoedontwikkeling en/of -exploitatie. Met deze opbrengsten moeten zij de kosten voor de ontwikkeling minimaal kunnen dekken en er daar bovenop nog (een redelijk) rendement uit kunnen halen. Dit betekent dat deze partijen continu een vinger aan de pols bij de markt zullen houden. Ze moeten immers weten waar de meeste vraag naar is, welke concepten het markttechnisch goed doen en voor hoeveel ze die kunnen ontwikkelen. Ze zullen daarom ook sterk reageren op (significante) veranderingen in de markt. Grofweg kunnen er vijf soorten ontwikkelaars worden onderscheiden, deze staan beschreven in de tabel op de volgende pagina.

Tabel 4: Beschrijving van ontwikkelaars

	Ontwikkelaar	Belegger	Bouwers / aannemers	Bouwende ontwikkelaar	Ontwikkende 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.
Werkwijze & focus	Gericht op initiëren en ontwikkelen van plannen. Verkennen van marktpotentieel, ontwikkelen van concepten en beoordelen haalbaarheid. Risicodragend betrokken.	Beleggingen met een lange looptijd, vaak in segmenten met lage risico's zoals huurwoningen. Spreidt risico's over vastgoedsegmenten. Gericht op het behouden en beheren van vastgoed.	Verantwoordelijk voor de bouwproductie volgens vooraf vastgestelde plannen. Nemen geen eigen ontwikkelrisico's en houden zich aan het programma van eisen (PvE).	Werkt in de haalbaarheidsfase en de bouwphase, met nadruk op uitvoering en bouwkwaliteit. Relatief kleinere marges vanwege minder kapitaalintensief karakter.	Ontwikkelen van vastgoed dat aansluit bij hun lange termijn portefeuillestrategie. Creëren van een samenhangende woonomgeving met controle over woningtypen en kwaliteit.
Kenmerken	Rendement komt vooral uit de verkoop van vastgoed, maar ook uit de dekking van de algemene kosten (AK). Winst blijft niet automatisch in het gebied, wat kan leiden tot beperkte binding voor de lange termijn.	Langere binding met projecten dan ontwikkelaars, maar korter dan corporaties. Nadruk op investeringen en optimalisatie van waarde op lange termijn.	Beperkte invloed op het stedenbouwkundig of conceptueel ontwerp. Specifieke focus op efficiëntie, bouwkosten en naleving van kwaliteitsnormen.	Winstmomenten in de ontwikkel- en de bouwphase. Minder capaciteit voor voorinvesteringen, waardoor ze sneller afhankelijk zijn van externe financiering.	Volledige controle over samenstelling en kwaliteit van de portefeuille. Integrale betrokkenheid bij gebiedsontwikkeling.

De verschillende soorten ontwikkelaars hebben ieder hun eigen krachten. Deze zitten met name op drie verschillende vlakken. Dit maakt dat ontwikkelaars in ontwikkelingen doorgaans (een combinatie van) drie rollen kunnen aannemen in samenwerkingen. Deze staan schematisch weergegeven in de onderstaande figuur.

- De **realisator** heeft als belangrijkste kracht het uitvoeren van projecten. Dit zullen overwegend de bouwers / aannemers of bouwende ontwikkelaars zijn (uit tabel 4). Realisators brengen financiering mee, zorgen voor een goede marketing van hun producten en zijn goed in projectmanagement. Op deze manier zorgen ze ervoor dat de bouw van start kan en dat deze soepel verloopt.
- De **stabilisator** heeft als belangrijkste kracht het reduceren van risico's. Dit zullen vooral de beleggers en ontwikkelende beleggers zijn (uit tabel 4). Stabilisators zijn goed in staat om risicodragend in te stappen in de ontwikkeling, ze hebben veel ervaring op het gebied van planeconomie en marketing. Zo kunnen ze het hele spectrum aan risico's tackelen, van voorfinanciering tot afname van de woningen.
- De **innovator** heeft als belangrijkste kracht het ontwikkelen van een succesvol concept. Dit zullen vooral de ontwikkelaars, bouwende ontwikkelaars en ontwikkelende beleggers zijn (uit tabel 4). Innovators focussen zich op conceptontwikkeling, maar ze hebben ook kennis op het gebied van planeconomie en ze zijn goed in marketing. Deze eigenschappen maken dat ze met de juiste oplossingen komen voor de opgave.

Figuur 6: Primaire rollen van ontwikkelaars in samenwerkingen



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

Sommige ontwikkelaars zullen ook in staat zijn om meerdere rollen in de samenwerking op zich te nemen. Dit hangt onder andere af van dat wat nodig is om de samenwerking te laten slagen en wat de andere partij nodig heeft. Zo treden ontwikkelende partijen steeds vaker op als gebiedsontwikkelaar. Een gebiedsontwikkelaar verbindt functies, disciplines, partijen, belangen en geldstromen, met het oog op de ontwikkeling of transformatie van een gebied. Overigens kan de rol van gebiedsontwikkelaar ook door een corporatie of overheid worden ingevuld.

Langjarige samenwerking verbreedt horizon: van rendement op korte naar lange termijn

De klassieke marktpartij zal in principe sturen op het behalen van een zo hoog mogelijk rendement. In het publieke debat wordt dit hen ook vaker verweten. In één enkele ontwikkeling zal dit – ongenueanceerd gezegd – ook zo zijn. Een langjarige samenwerking brengt hierin mogelijk verandering. Het biedt de ontwikkelaars namelijk zekerheid van toekomstige ontwikkelkansen. Dit maakt het mogelijk voor ontwikkelaars om genoeg te nemen met minder rendement bij één bepaald project. De opvolgende projecten binnen de samenwerking kunnen dit weer rechttrekken.

“Gun elkaar het licht in de ogen. Ontwikkelaars hebben niet altijd de beste naam. Partijen die alleen geld willen verdienen zitten er echt wel tussen, maar de grotere partijen willen ook gewoon iets goeds doen. Bovendien is geld verdienen prima, als zij ook het risico hebben genomen.” *Citaat van een corporatie*

Vergelijk het reilen en zeilen van elkaars organisaties, weet waar verschillen zitten

Corporaties en ontwikkelaars moeten zich ervan bewust worden dat ze met ineengeslagen handen meer bereiken dan wanneer beide partijen afzonderlijk opereren. Daarvoor moeten beide partijen zich kwetsbaar durven opstellen. Er moet in deze fase worden gekeken op welke aspecten verschillen zitten tussen beide partijen. Vervolgens kan met het inrichten van de samenwerking daarmee rekening gehouden worden. Zo kan, ondanks deze verschillen, de samenwerking toch soepel verlopen en is de samenwerking opgewassen tegen toekomstige veranderingen.

Dit heeft vooral te maken met:

- **Governance en besluitvorming:** de besluitvorming bij corporaties verloopt anders dan bij ontwikkelaars. Wanneer een bepaald document op een specifiek moment moet zijn vastgesteld, dan moet in de planning met beide besluitvormingstrajecten rekening gehouden worden. De gesproken partijen hebben aangegeven dat een aanpassing van het besluitvormingsproces kan plaatsvinden, zodat beide partijen beter met elkaar in de pas kunnen lopen. Dit kost wat aan de voorkant, maar bespaart ook veel tijd gedurende de samenwerking.
- **Investeringsfilosofie:** ontwikkelaars en corporaties maken ook andere financiële overwegingen. Zo gaan bijvoorbeeld corporaties – in de boekhouding – in beginsel uit van eeuwigdurende exploitatie. Dit betekent dat ze naast sloop-nieuwbouw ook altijd de optie van renovatie zullen overwegen, terwijl dit voor ontwikkelaars soms heel onlogisch lijkt.

- **Omgang met financiële tegenvallers:** het moet voor partijen duidelijk zijn hoe de ander rekent. Een onrendabele top in de exploitatie is onderdeel van de werkwijze van een corporatie. Ontwikkelaars worden veel meer afgerekend op behaald rendement dan woningcorporaties. Ontwikkelaars zullen over het algemeen dus sterker op veranderende marktomstandigheden reageren.
- **Mate van langjarige binding:** in hoeverre zijn partijen in staat om langjarig gebonden te zijn aan een samenwerkingspartner en het gebied? Dit laatste geldt vooral richting ontwikkelaars. Corporaties zijn per definitie langer verbonden aan het gebied. Bovendien moet een partij in de begroting geld kunnen reserveren voor de langjarige samenwerking. Dit vergt namelijk een bepaalde investeringscapaciteit. De lengte van de financiële polsstok moet dus duidelijk zijn. Partijen moeten hierover transparant zijn.

NB; Ontwikkelaars en gemeenten moeten beseffen dat corporaties aan veranderende regelgeving onderhevig zijn. Waaronder een mogelijke aanbestedingsplicht in de toekomst. In het commitment moet daarom een voorbehoud gemaakt worden dat corporaties mogelijk langjarige afspraken niet kunnen of mogen nakomen.

“[De ontwikkelaar] heeft een besluitvormingstraject dat anders verloopt. Een van de eerste stappen was het afstemmen van besluitvormingsmomenten. Dit betekent iets voor het voortraject” *Citaat van een corporatie*

2.3 Zeg dat je elkaar leuk vindt: leg basale afspraken vast

Selectie van een samenwerkingspartner door vastleggen afspraken op hoofdlijnen

Uiteindelijk mondt de fase van daten uit in de selectie van een (of meerdere) samenwerkingspartner(s). De samenwerking wordt vastgelegd in een overeenkomst. De gesproken partijen hebben ieder zo eigen benamingen voor deze overeenkomst: intentieovereenkomst, samenwerkingsovereenkomst, ambitiedocument et cetera. Uiteindelijk dienen al deze overeenkomsten hetzelfde doel, namelijk dat de (prille) samenwerking wordt vastgelegd.

In dit stadium worden enkel een aantal basale afspraken vastgelegd. Het is een licht en gericht document, dat vooral de intentie tot samenwerking moet uitspreken. Opnieuw zijn er wat verschillen tussen over wat de partijen al precies zijn overeengekomen op dit moment. De volgende elementen moeten in dit document staan:

- Het uitspreken van een gezamenlijke ambitie/visie voor een (groter) gebied.
- De intentie tot samenwerking in dat gebied voor een bepaalde tijd (eventueel met een minimum aantal woningen). Benoem daarbij wanneer de overeenkomst herzien wordt. Denk bijvoorbeeld aan een bepaalde periode of bij veranderde marktomstandigheden of wijzigingen in wet- en regelgeving.

- Grote rolverdeling in het vastgoedprogramma (procentueel).
- Optioneel: inrichting van de samenwerkingsstructuur. Dit wordt ofwel opgenomen in de overeenkomst of wordt kort na het sluiten van de overeenkomst opgezet. Denk hierbij aan vergaderstructuren, frequentie van bij elkaar komen en escalatiestappen. Dit staat verder uitgewerkt in hoofdstuk 3.

Verdere concretere invullingen worden in een later stadium, in (een) aparte overeenkomst(en), vastgelegd. Het doel van deze overeenkomst is het uitspreken van commitment. Met deze overeenkomst zitten partijen dus nog nergens aan 'vast'.

Overeenkomst op hoofdlijnen is teken van (bestuurlijk) commitment

Deze overeenkomst moet als een soort mijlpaal gezien worden, waarin het commitment zwart op wit wordt gezet. Dit wordt ook, voornamelijk door ontwikkelaars, gebruikt voor te leggen aan het bestuur om de voorinvestering te legitimeren. Het moet voor hen namelijk wel iets opleveren, dit dienen ze dus te verantwoorden. Deze overeenkomst op hoofdlijnen dient dus een belangrijk doel. Het geeft het (bestuurlijk) commitment van beide partijen aan. In het commitment moet een voorbehoud gemaakt worden dat corporaties mogelijk langjarige afspraken niet kunnen of mogen nakomen.

“Aan de voorkant weten we als ontwikkelaar nog niet of de samenwerking daadwerkelijk zijn vruchten af gaat werpen. Ontwikkelaars investeren tijd en middelen zonder garantie op succes. Daarom beginnen we met het formuleren van een overzichtelijk doel: bijvoorbeeld samen 100 woningen doen. Als dat goed werkt, kun je meer doen samen.”

Citaat van een ontwikkelaar

Praktijkvoorbeeld: aanhaken gemeente en bewoners in selectie

Corporatie: Haag Wonen

Ontwikkelaar: BPD

Gebied: Den Haag Zuidwest

Woningcorporatie Haag Wonen staat voor een grote, langjarige opgave in stadsdeel Den Haag Zuidwest. De corporatie bezit zelf al circa 5.500 woningen in het gebied en wil daar de komende jaren nog eens 1.000 tot 1.500 woningen aan toevoegen. Om een samenwerkingspartner aan te trekken heeft Haag Wonen een 'tender light' uitgebracht. Er is gekozen voor deze vorm om zo de deelnemende ontwikkelaars niet op te zadelen met hoge initiële tenderkosten. De inschrijvingen zijn uitgediept in drie gespreksrondes. De selectie met de samenwerkingspartner is opgetuigd samen met de gemeente. Ook heeft een vertegenwoordiging van bewoners middels de huurdersorganisatie van Haag Wonen meegedraaid in de eerste selectiegesprekken. Dit vergroot het draagvlak in de buurt en zorgt voor het gedeeltelijk wegnemen van zorgen aan de voorkant. Er zijn gesprekken gevoerd op verschillende niveaus binnen de organisaties. Uiteindelijk heeft het betrokken gremium een advies uitgebracht richting het bestuur van de corporatie. Dit advies is zowel door het bestuur als de raad van commissarissen overgenomen: BPD werd geselecteerd als samenwerkingspartner. Vervolgens hebben de partijen een 'parapluovereenkomst' gesloten voor de langjarige samenwerking. In deze overeenkomst staan haakjes om steeds losse projectovereenkomsten voor specifieke projecten te sluiten.



Bron: Haag Wonen, 2023. [Haagwonen en BPD zetten volgende stappen in samenwerking voor Den Haag Zuidwest](#)

In deze fase wordt gewerkt via de leidende principes voor samenwerken. 1 en 2.

1. 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, waar we vervolgens naartoe kunnen werken.

- De overeenkomst op hoofdlijnen spreekt een gezamenlijke visie uit op de opgave.
- Daarnaast wordt hierin het commitment voor langjarig strategisch samenwerken – en dus een manier om de opgave aan te vliegen – vastgelegd.

2. 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.

- In deze fase staat het leren kennen van elkaar centraal. Tijdens de 'dates' moet vertrouwen groeien en moeten elkaars belangen duidelijk worden.
- De verschillende overzichten geven een eerste inkijk in de werkwijze, focus en kenmerken.

Relatie / vastleggen

3

Stappen om te zetten:

- 3.1 Uitkristalliseren samenwerkingsstructuur
- 3.2 Maak afspraken stap concreter
- 3.3 Verzorg de relatie: investeer in teambuilding

Uitkomst: Vastleggen afspraken in overeenkomst en uitvoering projecten.

3.1 Uitkristalliseren samenwerkingsstructuur

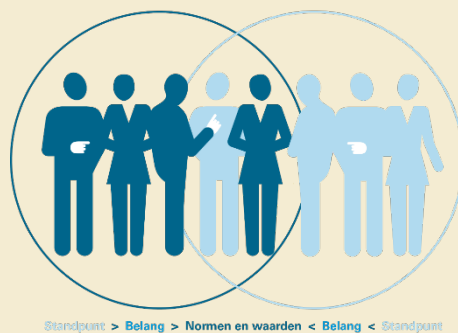
Raamwerk voor structuur maken

Om de samenwerkingsstructuur concreter te maken, is het uitkristalliseren van de omgangsnormen nodig. Samen afspraken maken over hoe je met elkaar omgaat en wanneer je elkaar spreekt helpt voor zo'n structuur. De geïnterviewde partijen gaan hier verschillend mee om. Zo is er de werkwijze met een stuur- en/of werkgroep. Een werkgroep komt in de praktijk vaker bijeen dan de stuurgroep. Aangegeven is dat een werkgroep vaak een maandelijks terugkerend overleg is en de stuurgroep eens per kwartaal samenkomt. Kenmerkend voor de stuurgroep is dat hierin een update gegeven wordt over de voortgang en er ruimte is om beslissingen te nemen en knopen door te hakken. Dit gebeurt op hoger niveau of grotere schaal dan de beslissingen die in de werkgroep genomen worden. De stuurgroep is daarmee kenmerkend bestuurlijk van aard en de werkgroep meer operationeel.

Blijf terugkerend denken in elkaars belangen: pas bijvoorbeeld de Mutual Gains Approach toe

Een mogelijk hulpmiddel in het onderhandelen is de Mutual Gains Approach (MGA). MGA is een gestructureerde werkwijze die zoekt naar de gemeenschappelijke meerwaarde voor alle belanghebbenden, onder andere bij gebiedsontwikkelingen. Door oog te hebben voor eenieders belangen komt het bereiken van consensus tussen de partijen dichterbij. In de kern probeert iedere samenwerkingspartner te denken wat de ander nodig heeft om zijn bestuur mee te krijgen in de vervolgstap. Als zowel de woningcorporatie als de projectontwikkelaar dit in de samenwerking doet, krijgt iedereen een realistisch beeld over wat haalbaar is en wat een bepaald compromis waard is. Dit is hoe je met MGA in zeven stappen consensus bereikt (bron: [Platform31](#)):

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



Bron: Stec Groep, 2024

Werk conflictescalatie en scenario's bij onenigheid ook uit in het raamwerk

Maak in het raamwerk van de samenwerkingscultuur ook de stappen bij conflictescalatie duidelijk. Spreek dus af dat problemen eerst in de werkgroep behandeld worden en vervolgens doorgaan naar de stuurgroep. Het kan ook zijn dat bepaalde thema's altijd bij de werkgroep liggen (of juist altijd bij de stuurgroep). Ook in de procesarchitectuur is het dus belangrijk om de rollen en verantwoordelijkheden bespreekbaar te maken. Voorbereid zijn op escalaties houdt daarnaast in dat scenario's uitgewerkt zijn bij escalatie. Het inschakelen van een onafhankelijke procesbegeleider kan hiermee bijvoorbeeld ook helpen.

Hierin is langjarige strategische samenwerking ook wezenlijk verschillend van andere samenwerkingen. Partijen zijn meerdere jaren aan elkaar verbonden. Het is van belang dat partijen op een prettige wijze met elkaar samenwerken. Dit is meer dan alleen het oplossen van conflicten. De gesproken partijen hebben aangegeven dat het van belang is om bij vergadermomenten stil te staan bij de samenwerking. Daarbij moet de lange termijn bezien worden. Het kan zijn dat de samenwerking op korte termijn even minder loopt. Een van de partijen heeft bijvoorbeeld een concessie moeten doen aan een andere partij voor een bepaald project. Dat kan nu heel vervelend zijn, maar in de toekomst staat daar een concessie vanuit de andere partij tegenover.



Tip! Durf op dit soort momenten de vraag “Wat kan beter?” te stellen. Intern binnen de organisatie zijn vragen als “Waarom moeten we dit blijven willen?” of “Wat valt er voor mijn partij te halen uit de samenwerking?” van belang om te blijven stellen.

3.2 Maak afspraken per stap concreter

Wanneer een intentieovereenkomst is opgesteld, kan deze er opnieuw bij gepakt worden. De doelen kunnen in deze fase een stap concreter gemaakt worden. Uitgangspunt is dat in deze stap meer bekendheid bestaat over de ontwikkeling, bijvoorbeeld doordat de gemeente haar wensen en eisen duidelijker heeft gesteld. De concretiseringsslag kan landen in een raamwerkovereenkomst of een projectovereenkomst. Hierbij geldt de notie dat de overeenkomst valt en staat met de afspraken die erin geformuleerd zijn. Het zit dus niet in de naam van de overeenkomst. Wel valt te stellen dat een raamwerk- en projectovereenkomst over het algemeen concreter zijn dan overeenkomsten uit eerdere fasen (in de hoofdstukken hiervoor), zoals een intentieovereenkomst. Hieronder staan richtingen voor invulling van overeenkomsten. Bij het opstellen ervan is het belangrijk deze altijd door juridisch deskundigen te laten toetsen.

“In een vroeg stadium moet er een lijstje komen met het programma. Dan is de vraag: “Wie bouwt wat en wat levert het op?” De moeilijkheid zit in hoe je omgaat met percentages van algemene kosten en winst & risico.”

Citaat van een ontwikkelaar

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 omgaworkt.	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

Juridische constructies voor langjarige strategische samenwerking

Samenwerkingen kunnen verschillende juridische vormen aannemen. De meeste gesproken partijen hebben dit met een samenwerkingsovereenkomst (SOK) gedaan. Dit is een samenwerkingsvorm waarbij partijen afspraken maken over de verdeling van rollen, risico's, taken en verantwoordelijkheden ten aanzien van de gebiedsontwikkeling zonder daarbij een aparte juridische entiteit op te richten. Dit maakt de opzet minder complex en houdt het aanpasbaar aan veranderende omstandigheden.

Daarnaast kan samenwerking ook in twee andere verschijningsvormen, namelijk de GEM en de WOM.

- Grondexploitatie maatschappij (GEM): een samenwerkingsvorm waarbij publieke en private partijen samenwerken om de grondexploitatie van een projectgebied gezamenlijk te realiseren. De GEM richt zich voornamelijk op de verwerving, ontwikkeling en uitgifte van gronden, met als doel het mogelijk maken van bouw- en herontwikkelingsprojecten in een gebied. De samenwerking kan georganiseerd worden via een overeenkomst of door het oprichten van een apart rechtspersoon. Partijen in de GEM delen de winsten en risico's die voortvloeien uit de grondexploitatie, afhankelijk van de overeengekomen afspraken en ingebrachte gronden.
- Wijkontwikkelingsmaatschappij (WOM): een samenwerkingsverband, meestal opgezet als aparte juridische entiteit, met als doel de uitvoering van herstructureringsprojecten in stedelijke gebieden te ondersteunen. WOM's worden vaak gevormd door gemeenten, woningcorporaties, projectontwikkelaars en soms andere partijen zoals zorg- en welzijnsorganisaties. Voor de oprichting is een door de gemeenteraad vastgesteld herstructureringsplan vereist, waarin het te herstructureren gebied duidelijk is afgebakend. Het bezit binnen de wijk van de deelnemende eigenaren wordt in de WOM ingebracht, met een verdeelsleutel voor opbrengsten en risico's van de herstructurering en het toekomstige bezit. Er zitten verschillende fiscale voordelen aan de WOM, zoals de verlaagde overdrachtsbelasting bij grond- en vastgoedtransacties. Na afronding van het herstructureringsplan, wordt de WOM opgeheven.

Toewerken naar een concrete overeenkomst

Samenwerking gaat van “light naar tight”. In de voorfase worden vooral belangen uitgewerkt. Nu de samenwerking en het project(gebied) concreter zijn, kan toegewerkt worden naar SMART-afspraken. Hier gaat het vooral om onderhandelen met elkaar met als doel te komen tot een sluitende businesscase. Geïnterviewden noemen hiervoor verschillende strategieën, van het transparant doornemen van de financiële situatie tot het hebben van een volledig vertrouwen in elkaars woord. Let wel, contracten ga je aan voor als het fout gaat. Afdekking van de risico's en kwaliteitsborging is dus steeds belangrijk om in het achterhoofd te houden voor alle partijen. Tegelijkertijd benoemen een aantal geïnterviewden dat alles vastleggen ook contraproductief kan werken of soms helemaal niet kan. In langdurige samenwerkingen staat men dus altijd voor onverwachtse situaties. Waar dat kan is het belangrijk voorbereid te zijn op zulke situaties. Een checklist om in ieder geval rekening mee te houden bij een overeenkomst in deze fase volgt hierna.

SMART-methode vraagt blijvend aandacht

Het beschrijven van afspraken via de SMART-methode vraagt altijd aandacht bij het opstellen van nieuwe afspraken of het herijken van bestaande. Een formulering die **S**pecifiek, **M**eerbaar, **A**ceptabel, **R**ealistisch en **T**ijsgebonden (SMART) zijn, zorgt voor concreetheid in afspraken. Belangrijk hiervoor is dat partijen open en eerlijk zijn. In de interviews is aangegeven dat het concretiseren van doelen afhankelijk is van verschillende factoren, waaronder de fase in projectontwikkeling, de grootte van de samenwerking, aantal partners in de samenwerking en de mate van vertrouwen in elkaar. Wel is het aanhouden van de SMART-methode waar mogelijk belangrijk.

“Maak afspraken zo SMART mogelijk. Wanneer duidelijk wordt gedurende een proces dat afspraken onvoldoende concreet of onduidelijk zijn, dan kan dit moeilijk veranderd worden. De contractconstructie valt dan uit elkaar. Dit wil je voor zijn.” *Citaat van een woningcorporatie*

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
<input type="checkbox"/>	De wijze van samenwerking tussen de verschillende deelnemers, zoals projectorganisatie, taken, bevoegdheden en overlegstructuur
<input type="checkbox"/>	Nadere afspraken over de verantwoordelijkheden van deelnemers ten aanzien van voortgangsrapportages, dossiervorming en communicatievoorwaarden
<input type="checkbox"/>	Geschillenbeslechting
<input type="checkbox"/>	Aansprakelijkheid van de partners en garanties
<input type="checkbox"/>	Afspraken over kennisbescherming en publiciteit
<input type="checkbox"/>	Rechten en plichten van de deelnemers in geval van voortijdige beëindiging van het project, terugbetaling van subsidie of uittreding van individuele partners. Ook wel de 'exitstrategie' genoemd
<input type="checkbox"/>	De wijze waarop, door wie en waar de resultaten van het project zullen worden gebruikt en wie de rechthebbende(n) zijn op de projectresultaten (eventuele IP-rechten)

Bron: Stec Groep, 2024

3.3 Verzorg de relatie: investeer in teambuilding

Het onderhouden van relaties gebeurt niet alleen statisch met afspraken op papier, maar is echt mensenwerk. Werken met mensen betekent aandacht geven aan de zachte, sociale factoren. Het in nabijheid van elkaar zijn en samen tijd doorbrengen is daarvoor nodig. Hier kan heel creatief mee omgegaan worden. Denk aan een 'ophokdag' door een bepaalde dag in de week samen op één locatie te werken aan het project, overleggen wisselend bij de samenwerkingspartners op kantoor te organiseren of het doen van leuke (informele) uitjes, zoals projectbezoeken, bowlen of het organiseren van borrels.



Tip! Door de jaren heen zullen er meerdere personele wisselingen plaatsvinden. Teambuilding is in een langjarige strategische samenwerking dan ook een doorlopend proces. Er moet voortdurend in geïnvesteerd worden om ervoor te zorgen dat samenwerking soepel blijft verlopen, zowel op bestuurlijk als operationeel niveau. Het langjarige karakter van de samenwerking maakt dat dit onderdeel echt anders is dan bij 'reguliere' samenwerkingen.

“In het begin van de samenwerking is meteen een ‘projectdag’ ingericht, waarin de mensen die dat project deden samen in dezelfde ruimte werkten. Niet per se alleen maar aan dat project, maar ook andere projecten. Dit geeft een inkijkje in hoe je samenwerkt als collega’s.”

Citaat van een woningcorporatie

In deze fase wordt gewerkt via leidende principes voor samenwerken 3, 4, 5 en 6.

3. Bij elke langjarige samenwerking is 30% sociaal het uitgangspunt. Het vinden van een passende en betaalbare woning is voor veel mensen moeilijk. Om deze reden moet er binnen 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.

- In een overeenkomst wordt het beoogde programma en de verantwoordelijkheid daarover vastgelegd. Dit kan al van tevoren in de overeenkomst op hoofdlijnen (fase 2) of in een meer concrete overeenkomst in deze fase.
- 30% sociale huur is het uitgangspunt voor de samenwerking als geheel. Per individueel (deel)project wordt bekeken wat het programma is van het dan te realiseren onderdeel.

4. We werken aan een gezamenlijk gebiedsbod richting gemeenten en/of het Rijk. “An 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.

- In het stapsgewijs toewerken naar een concrete overeenkomst met een sluitende businesscase, waarbij rekening wordt gehouden aan de vereisten vanuit de gemeente en/of het Rijk, brengen de samenwerkende partijen een voorstel uit naar de gemeente.

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

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.

- In het concreter maken van de overeenkomsten wordt altijd juridische expertise ingeschakeld. Deze fase bevat een aantal onderwerpen dat uitgewerkt moet worden in de overeenkomsten.
- Bij het opstellen en vastleggen van doelen maken we zoveel mogelijk gebruik van de SMART-methode.

6. We werken transparant samen door aan de voorkant inzicht te bieden in elkaars financiële principes en rekenmethodieken. De financiële totstandkoming en afwikkeling van de opgave is doelmatig, rendabel en financierbaar voor alle betrokkenen.

- Aan het einde van deze fase ligt er een businesscase die gezamenlijk is opgesteld. Partijen hebben elkaar kennis gegeven (en blijven dat doorlopend doen) van de rekenmethodieken (stap 2).

Huwelijk / onderhouden

4

Stappen om te zetten:

- 4.1 Vier successen en afgeronde projecten.
- 4.2 Evalueer de samenwerking en herijk brede afspraken waar nodig.
- 4.3 Onderzoek nieuwe mogelijkheden voor samenwerking.
- 4.4 Conflicten: oplossen, een pauze inlassen of scheiden?

Uitkomst: voortzetting langjarige samenwerking met win-win voor betrokken partijen.

4.1 Vier successen en afgeronde projecten

In deze stap is de samenwerking al enige tijd aan de gang. Er zijn al projecten gerealiseerd of de ontwikkeling ervan is bezig. Belangrijk in deze fase (huwelijk; onderhouden) is om de samenwerking te blijven vieren. Successen delen, ook van andere gerealiseerde projecten, versterkt het teamgevoel. In deze fase is het vooral belangrijk dat je elkaar als partners ook vast blijft houden in tijden dat je elkaar uit het oog verliest door andere gestelde prioriteiten of economisch slechte tijden. Dit voor zijn door continu contact helpt om banden sterk te houden of samen op zoek te blijven naar nieuwe mogelijke ontwikkelingen die een win-win voor beide partijen zijn.

Bij reguliere samenwerkingen markeert de afronding van een project vaak ook het einde van de samenwerking. Dit is bij langjarige strategische samenwerking niet het geval. De samenwerking heeft een lange adem. Op momenten test de samenwerking elkaars geduld en uithoudingsvermogen. Blijf de relatie daarom onderhouden door successen te vieren, zowel met elkaar als met de wijk. Successen zijn overigens niet enkel afgeronde projecten, maar bijvoorbeeld ook belangrijke besluiten, het vaststellen van bepaalde overeenkomsten of de goedkeuring van een vergunning.

Praktijkvoorbeeld: Havensteder leidt 'webbers' op in de eigen organisatie

Om de veelal complexe sociale en fysieke opgaves in de wijk op te lossen, is samenwerking met diverse partijen onvermijdelijk. Om het DNA van de samenwerking met andere partijen goed in de organisatie te verankeren, schoolt Havensteder haar medewerkers die actief zijn in de gebiedsontwikkeling in zogenaamde 'Webber' kwaliteiten. Dit zijn competenties en vaardigheden die hen helpen om over de eigen afdelings- en organisatiegrenzen heen samen te werken. De medewerkers leren het 'waarom' van zich te verplaatsen in de belangen van de andere organisaties en het aan elkaar verbinden van mensen binnen en buiten de organisatie.

4.2 Evalueer samenwerking en herijk brede afspraken waar nodig

Bij iedere 'mijlpijl' of behaalde tussenstap kan de samenwerking worden geëvalueerd. Tussentijds de verwachtingen benoemen en elkaar wijzen op verbeterpunten en de SMART-afspraken en doelen (zie ook het kader hierover in hoofdstuk 3) komt de samenwerking ten goede. Een projectevaluatie na afronding is

altijd waardevol. Zo kunnen aandachtspunten benoemd worden en kunnen projecten nog strategischer, kwalitatief beter en mogelijk efficiënter doorlopen worden in het vervolg. Een actie van dit overleg is om naast het project ook de samenwerking in de breedste zin van het woord te evalueren. Eventueel kunnen afspraken worden bijgeschaafd, afgestreept of aangevuld.

Deze stap is van groter belang voor langjarige strategische samenwerkingen dan voor reguliere samenwerkingen. Partijen kunnen de (herstructurerings)opgave vaak niet alleen bolwerken. Veel van de gesproken partijen zijn ook 'gewoon begonnen' met de samenwerking en al doende hebben ze (van elkaar) geleerd. Enkel door te evalueren kan een optimale modus van samenwerking worden bereikt. Het is dus van belang om dit niet te zien als een 'moetje', maar om er echt bij stil te staan.

Praktijkvoorbeeld: evaluatie van ketenpartnersamenwerking Portaal

Corporatie: Portaal

Ontwikkelaar: zeven verschillende ontwikkelaars

Gebied: samenwerking beslaat hele werkgebied van Portaal

Woningcorporatie Portaal werkt sinds 2019 samen met zeven verschillende ontwikkelaars in een breed samenwerkingsverband. De hoofddoelstelling: het sneller, efficiënter goedkoper en duurzamer realiseren van woningen. De afspraken rondom de ketensamenwerking zijn opgenomen in een ketensamenwerkingsovereenkomst met 32 KPI's (kritieke prestatie-indicatoren). Na vijf jaar wordt de samenwerking door een onafhankelijke partij geëvalueerd. De samenwerking is groot en langjarig waardoor voldoende aandacht voor de evaluatie op zijn plek is, zo vinden de samenwerkingspartners. Het voordeel van het uitbesteden van deze evaluatie is dat er voldoende tijd en aandacht aan gegeven wordt. Zo is de evaluatie meer dan alleen een actie op de lijst om af te vinken. De uitkomsten uit de evaluatie zijn belangrijk voor het vervolg van de samenwerking.

4.3 Onderzoek nieuwe mogelijkheden voor samenwerking

Na evaluatie van de samenwerking zelf of projecten waarin samengewerkt wordt, wordt overwogen de samenwerking voort te zetten, te pauzeren of stop te zetten. Ervaringen van de geïnterviewden zijn dat het voortzetten van de samenwerking vaak de voorkeur heeft. De tijd en energie om elkaar te leren kennen en vast te houden kan voor het vervolg benut worden. Uitdagend is dat samenwerkingen tussen woningcorporaties en projectontwikkelaars vaak gestoeld zijn op projecten. Wanneer deze afgerond zijn of nieuwe projecten zich niet aandoen, dan is zoeken naar een nieuw doel of project lastig, zoals is aangegeven door de geïnterviewden. Projecten zijn niet altijd maakbaar en te plannen in de tijd. Daarom moet het nut zich steeds opnieuw bewijzen voor een langjarige samenwerking. Dit vraagt actieve aandacht. Daarbij speelt de vraag: "willen we verder met deze samenwerkingspartner?".



Tip! Het helpt hierbij om binnen een afgebakend gebied te werken met een kansenkaart. Hierbij wordt het bezit, zowel grond als vastgoed, van beide partijen in kaart gebracht. De visualisatie helpt in het zoeken van kansen voor volgende ontwikkelmogelijkheden. Clusters van bezit zijn over het algemeen potentiële gebieden voor (her)ontwikkeling.

Terug naar de kern: waarom (nieuwe) langjarige samenwerking aangaan?

Langjarige samenwerking tussen corporaties, ontwikkelaars en gemeenten biedt aanzienlijke voordelen en kansen, vooral bij integrale gebiedsontwikkeling. Deze winst kan zitten in verschillende elementen. Zo kunnen partijen gebruik maken van elkaars grondposities, risico's delen en de investeringscapaciteit vergroten / benutten. Ook kan de uitvoeringscapaciteit, kennis, ervaring en kwaliteiten van de organisatie benut en gedeeld worden. Kortom, samenwerken resulteert vaak in meerwaarde, waarbij de gezamenlijke inspanningen meer opleveren dan individuele bijdragen. Partijen kunnen mét elkaar meer bereiken dan wanneer ze zónder elkaar zouden werken ($1+1=3$). Dit vormt de kern voor een hernieuwde langjarige samenwerking.

4.4 Conflicten: oplossen, een pauze inlassen of scheiden?

Voor het oplossen van conflicten moet steeds het einddoel, de gezamenlijke stip op de horizon, scherp zijn. Dat werkt door in de randvoorwaarde dat samenwerkingspartners elkaar iets moeten gunnen, een stapje extra zetten en het vertrouwen in elkaar moeten hebben dat dit in de samenwerking weer rechtgetrokken kan worden. Ook moet men realiseren dat ze dit soort ontwikkelingen niet zouden kunnen zonder de samenwerkingspartner(s). Woningcorporaties hebben de investeringscapaciteit nodig van ontwikkelaars en ontwikkelaars op hun beurt de grondposities van de corporaties. Zonder deze wisselwerking slaagt de integrale herstructurering niet (zo goed).

Tegelijkertijd kan het antwoord op de vraag "*Willen we per se verder met deze samenwerkingspartner?*" ook *nee* zijn. Verschillende redenen zijn hiervoor denkbaar, zoals een conflictsituatie of dat het tijd is om ook andere, nieuwe samenwerkingen aan te gaan. Tijdens een langjarige strategische samenwerking zijn er altijd zaken waarover een verschil in perspectief bestaat. Uitgangspunt is te kijken wat ervoor nodig is om de samenwerking te behouden. Dit is hét moment om de stappen bij conflictescalatie, een pauze of in uitzonderlijke gevallen zelfs de exitstrategie toe te passen (zie ook hoofdstukken 2 en 3).

Voor het bepalen van het vervolg helpen de volgende vragen:

- Kunnen we teruggrijpen op gezamenlijke doelen en/of deze aanpassen zodat er commitment is?
- Wat levert de samenwerking de organisatie op, nu en in de toekomst?
- Bedenk: kan ik (het) ook zonder een samenwerkingspartner?

“In [...] hadden we een project dat we financieel niet rond kregen. Alle partijen moesten toen toeleggen. Er werd bepaald wat redelijk, billijk was vanuit ieders positie. Daar voerde je vervolgens het gesprek over. In een langjarige samenwerking kom je hier goed uit omdat je elkaar dingen gunt en erop kunt vertrouwen dat het zich later weer rechtrekt.” *Citaat van een woningcorporatie*

Bijlagen

Bijlagen

Definities

Hieronder staan de meest voorkomende definities in de handreiking toegelicht.

- **Gebiedsontwikkelaar:** een gebiedsontwikkelaar heeft als doel om tot een samenwerking en een structuur te komen op basis waarvan een gebied tot ontwikkeling komt. Zowel publieke al private partijen kunnen een gebiedsontwikkelaar in huis hebben.
- **Gebiedsontwikkeling.** Gebiedsontwikkeling heeft betrekking op de (her-)ontwikkeling een locatie / afgebakend gebied tot een nieuw gebied met dezelfde of een andere functie.
- **Langjarige strategische samenwerking:** samenwerkingsvorm waarin partijen commitment naar elkaar uitspreken om samen in aaneengesloten gebieden aan de slag te gaan. Hierbij zoeken partijen naar win-winsituaties en ontstaat een 1 + 1 = 3 constructie. Dit commitment wordt vastgelegd in een overeenkomst.
- **Overeenkomst:** een document met afspraken waarin partijen zich tot iets verbinden. Er zijn verschillende type overeenkomsten. De afspraken zijn hard als de partijen zich hieraan committeren. De type afspraken en de formulering ervan verschillen in de overeenkomsten en hangen af van de partijen tussen wie de afspraken gesloten worden.

In deze handreiking onderscheiden we de volgende overeenkomsten:

- **Intentieovereenkomst:** een vastlegging van intenties door partijen om samen een doel te bereiken, in deze handreiking het aangaan van een samenwerking. In deze overeenkomst staan de samenwerkingscultuur en omgangsnormen uitgewerkt.
- **Samenwerkingsovereenkomst:** vergelijkbaar met een intentieovereenkomst.
- **Raamwerkovereenkomst:** een overeenkomst die in een latere fase in projectontwikkeling tot stand komt om afspraken een stap concreter op te stellen. Denk aan de verdeling van het programma.
- **Projectovereenkomst:** een overeenkomst op projectniveau over concrete afspraken, rollen, verantwoordelijkheden en inzicht in de juridisch-financiële risicoverdeling.

Handreiking voor en door woningcorporaties en ontwikkelaars

Deze handreiking is opgesteld met behulp van de input van verschillende woningcorporaties en ontwikkelaars die al in meer of mindere mate bezig zijn met langjarige strategische samenwerkingen. Met de ervaringsdeskundigen zijn diepte-interviews afgenomen om verder in te gaan op de belangrijke stappen en aspecten die komen kijken bij samenwerking. In totaal zijn er zeven interviews afgenomen, waarvan vijf met corporaties en twee met projectontwikkelaars. Ook heeft er op 18 december een botsproef plaatsgevonden, waarin deze handreiking is getoetst bij een groep woningcorporaties en ontwikkelaars. Daarnaast vormen de eerder opgestelde '*leidende principes voor samenwerking*' van Aedes en NEPROM – als benoemd in het voorwoord – en ook de publicatie '*Stadspartners, strategische samenwerking marktpartijen & woningcorporaties in gebiedsontwikkeling*' verdere input. Hieronder staan de personen en organisaties die een bijlage geleverd hebben aan de totstandkoming van de handreiking.

Naam	Organisatie
Rosalie de Boer	Synchroon
Jantien van den Berg	Synchroon
Helma Born	BPD
Mirjam Nielsen	BPD
Kirsten Dubbelman	Haag Wonen
Wibo Douwstra	Portaal
Marlies Krol	Portaal
Alfred van den Bosch	Vivare
Joost Wools	Vivare
Pieter van Fulpen	Woonin
Iphigenia Westphal	Intermaris
Hedy van den Berk	Havensteder
Bart Kesselaar	Havensteder
Mathijs van Schaik	NEPROM
Jonne Siemens	Aedes
Maarten Georgius	Aedes

Colofon

Datum: 7 maart 2025

Projectnummer: 24.178

Opdrachtgever: Aedes & NEPROM

Opdrachtnemer: Stec Groep

Adviseurs: Luuk Lentferink, Arlinde Dul & Erik de Leve

Stec Groep

Onderzoek en advies over wonen, werken en leefomgeving

Postbus 217, 6800 AE Arnhem

Willemsplein 5, 6811 KA Arnhem

026 - 751 41 00

info@stec.nl

www.stec.nl