



# Corporaties in de 'oplossingsstand'

*Welke routes leiden naar succes?*



## Succesfactoren voor versnelling van de nieuwbouw: woningcorporaties in de ‘oplossingsstand’

Woningcorporaties hebben afgesproken meer woningen te gaan bouwen. De wil is er, maar het blijkt in de praktijk makkelijker gezegd dan gedaan.

Toch kan het wel, zo laten genoeg corporaties zien. Wat zijn hun succesfactoren? De Taskforce Nieuwbouw Woningcorporaties (TNW), in het leven geroepen om te helpen de bouw van corporatiewoningen te versnellen, begon een zoektocht. We gingen langs bij acht woningcorporaties<sup>1</sup> die in de afgelopen vijf jaar relatief veel woningen hebben gebouwd<sup>2</sup>. Zij overwonnen obstakels waar ongetwijfeld ook andere corporaties mee worstelen. Hoe deden ze dat? Wat is ervoor nodig? En wat kunnen andere corporaties daarvan leren?

Twee factoren springen eruit: een interne en een externe factor, die uiteraard onderling samenhangen. Het is een stap richting succes wanneer een corporatie een duidelijke strategie heeft en daar haar keuzes op baseert. Dat helpt ook naar buiten, want woningen bouwen doe je niet alleen; je bent afhankelijk van de medewerking van de gemeente of marktpartijen. Naast de interne organisatie blijkt goed samenwerken met externe partijen een voorwaarde voor mogelijk succes.

Maar er spelen meer factoren een rol. Dit verslag is het resultaat van de gesprekken met de acht corporaties. Het biedt inspiratie en handvatten voor corporaties die

hun bouwproductie willen verhogen<sup>3</sup>. Op het eerste gezicht lijken het wellicht open deuren, maar we nodigen iedereen uit verder te kijken. Gebruik wat bij uw situatie past. Vermoedelijk kan iedere corporatie wat halen uit deze lessen van collega's. Meer bouwen, het lijkt eenvoudig, maar het vraagt veel.

### 1 Robuuste interne organisatie

Zo blijkt dat deze woningcorporaties intern goed gestroomlijnd opereren. Dit betekent dat zij concrete doelen, een duidelijke strategie en heldere (financiële) kaders hebben.

De corporaties zijn zich bewust van hun capaciteiten en hebben een duidelijke portefeuillestrategie. Ze richten zich op bouwprojecten die hieraan bijdragen. Dat kan betrekking hebben op een doelgroep, een wijk of buurt. Lieven de Key legt zich bijvoorbeeld toe op jongeren en studenten in zelfstandige wooneenheden. Nijestee richt zich vooral op het toevoegen van sociale huurwoningen in Groningen en is een belangrijke partner van de gemeente voor nieuwbouwlocaties. De ongedeelde stad is de motivatie om

middenhuur te bouwen. SSH& is er voor studenten. Trudo, Woonstichting 'thuis en Nijestee hebben een visie op de wijken waar ze veel bezit hebben en sluiten daar met hun bouwprogramma's op aan. Daarnaast hebben deze corporaties een duidelijk beeld van de product-marktcombinaties waarvoor ze willen bouwen. Zo zorgen Arcade en SSH& dat er bouwprojecten waarvan succes verwacht wordt op de plank liggen.

*“Wij vragen onszelf af: mogen we het, willen we het en kunnen we het? Zo zijn we altijd duidelijk naar de markt en de gemeente.”*

Jan van Barneveld, directeur van Alliantie Ontwikkeling BV

<sup>1</sup> De Taskforce ging langs bij de woningcorporaties de Alliantie, Arcade, Het Grootslag, Lieven de Key, Nijestee, SSH&, 'thuis en Trudo. Namens de Taskforce werden de vragen gesteld door Staf Depla, Taskforcevoorzitter, en Johan Conijn, directeur bij Finance Ideas en emeritus-hoogleraar woningmarkt. De woningcorporaties noemden vele zaken, waarvan een aantal onderling overlapte. Hiervan maakten we dit verslag.

<sup>2</sup> Zie bijlage 1 voor cijfermatige onderbouwing

<sup>3</sup> Als Woningcorporatie bouw je niet altijd de woningen zelf. Je neemt ze dan turnkey af van een marktpartij of collega-corporatie. Dit stelt ook eisen aan je interne organisatie en samenwerking met gemeenten en marktpartijen.

Een duidelijke portefeuillestrategie is zowel in- als extern van belang. Extern omdat partners dan weten waarop je aanspreekbaar bent. En intern omdat iedereen, van de werkvloer tot de Raad van Commissarissen (RvC), dan weet waar ze zich wel en niet op kunnen of moeten richten.

*“Arcade is een atypische corporatie: compact, flexibel en wendbaar. Dit zou te kopiëren moeten zijn, maar cultuurveranderingen kosten ook tijd.”*

Wilfried Stribos, directeur-bestuurder  
Arcade Wonen Westland

Daarnaast hebben deze corporaties de **interne organisatie** goed op orde. De financiële kaders en het bijbehorende risicomanagement zijn duidelijk. Bij de besluitvorming over concrete projecten kunnen de corporaties hierop terugvallen. Zo kunnen zij in kortere tijd een gedragen beslissing nemen over soms grote investeringen. Hierbij hoort ook

het optimaliseren en standaardiseren van processen en formulieren.

Om snel en goed onderbouwd te kunnen beoordelen of een project kansrijk is, maken deze corporaties doelgericht gebruik van **interne of externe expertise**. De Alliantie heeft, gezien haar omvang, deze expertise intern georganiseerd. Trudo werkt samen met vaste bureaus. Ondersteund door experts kunnen deze corporaties snel beoordelen of de aanpassing van het bestemmingsplan van een locatie kansrijk is, of welke risico's (bijv. flora en fauna) er spelen. Op die manier is snelle interne besluitvorming én duidelijkheid naar stakeholders en externe partijen mogelijk. Alleen door goede en efficiënte samenwerking met een aantal vaste adviseurs of partijen (zoals planologen, installatiedeskundigen, infra-specialisten, kostendeskundigen, landschappers etc.) kunnen ideeën snel worden omgezet naar concrete bouwplannen.

De corporaties weten dus ook wanneer ze 'nee' moeten zeggen. Dat laatste is niet vanzelfsprekend, omdat relaties daardoor onder druk kunnen komen te staan. Andere

partijen waarderen echter snelle duidelijkheid. Deze houding zorgt daarom juist voor vertrouwen en wederzijdse openheid. Als de corporaties 'ja' zeggen, kunnen andere partijen zoals gemeenten of projectontwikkelaars ervan op aan dat ze de schouders eronder zetten.

Ook houden deze corporaties verschillende 'ballen in de lucht' om het einddoel te halen, waardoor niet alles direct stilvalt als er ergens vertraging optreedt. De Alliantie heeft verschillende projecten in haar portefeuille. Zoals stedelijke vernieuwing, waar ze met veel partijen te maken heeft en vertraging op de loer ligt, maar ook projecten op eigen grond of op eigen bestaand vastgoed ('optoppen'). Ook de andere geïnterviewde corporaties hebben **meerdere projecten in portefeuille** waartussen geschakeld kan worden. Woonstichting 'thuis legt een deel van de nieuwbouwambitie bewust niet vast in gemeentelijke afspraken en houdt zo ruimte om extra woningen te realiseren waar dat kan. Ze blijft hierdoor flexibel voor het kunnen aangrijpen van nieuwe kansen.

Woonstichting 'thuis en Lieven de Key geven beide aan systematisch te leren van afgeronde projecten. **Elk project wordt uitgebreid geëvalueerd.** Ook organiseren ze sessies met stakeholders, in het kader van *alignment*. Van beide overlegvormen leren de corporaties veel voor toekomstige besluitvorming.



## 2 Locaties om te bouwen

Succes komt deze woningcorporaties niet zomaar aanwaaien. Ook zij worstelen met het vinden van locaties. Hierbij speelt de driehoeksverhouding tussen projectontwikkelaar, gemeente en corporatie een grote rol. Ze hanteren verschillende manieren om aan bouwlocaties te komen.

Locaties lopen soms via de **gemeente**:

Via een bestemmingsplan en anterieure overeenkomst heeft de gemeente de mogelijkheid te borgen dat corporaties sociale woningen kunnen realiseren of afnemen op de grondposities van ontwikkelaars.

Locaties komen ook beschikbaar via gemeentelijke grondposities of hun vastgoed, zoals schoolgebouwen die vrijkomen voor transformatie. Zo stelt de gemeente Amsterdam grond die bestemd is voor sociale woningbouw beschikbaar aan de gezamenlijke woningcorporaties. Zij kijken vervolgens onderling welke corporatie aan de beurt is en/of het meest toegerust is voor die locatie(s).

Incidenteel schrijft een gemeente een tender uit, waarbij eisen gesteld worden aan het percentage sociale huur of koop, en welke partij eigenaar wordt van de sociale woningen.

Als ze mogelijkheden zien, nemen deze corporaties vaak ook **eigen grondposities** in, ook al weten ze dat het lang kan duren voordat posities tot realisatie komen. Dit geldt niet voor alle gesproken woningcorporaties: SSH& en Woonstichting 'thuis zijn niet actief op de grondmarkt. Vaker komt het voor dat op de eigen locaties al eigen woningen staan, waardoor met verdichting – meestal in combinatie met sloop-nieuwbouw – het aantal woningen op die locatie kan worden verhoogd. Ook komt het voor dat corporaties aan posities komen omdat andere corporaties hen om hulp vragen. Zo ontwikkelen Nijestee en de Alliantie woningen voor andere corporaties. SSH& ontwikkelt bovendien woningen op de locatie van een vermogendere corporatie in het werkgebied. Tot slot kunnen locaties beschikbaar komen doordat corporaties samen met collega's en gemeenten de wederzijdse 'kansenkaarten' op tafel leggen en zo tot optimalisatie van locaties komen.

*“Nijestee zit bij alle grote gebiedsontwikkelingen aan tafel. De relatie met de gemeente is goed, omdat we daar veel in investeren. Ook hebben we een goede relatie met andere corporaties.”*

Esseline Schieven, directeur-bestuurder Nijestee

De corporaties die we spraken zijn *streetwise*, weten wat er speelt en hebben vaak vaste **relaties met projectontwikkelaars**. Toch zijn ze niet eenkennig. Bij aanbestedingen zijn ze partner voor het percentage sociale woningbouw. Of ze worden als partner betrokken wanneer er in het bestemmingsplan of de anterieure overeenkomst eisen gesteld worden aan de kwaliteit en het percentage sociale woningbouw.

In kleinere gemeenten zijn nog veel zelfontwikkellende aannemers actief. Die werken graag samen met daadkrachtige corporaties, zoals Het Grootslag. Door de verslechtering van de markt kloppen projectontwikkelaars steeds vaker aan bij corporaties met het verzoek om in projecten te participeren, vergelijkbaar met de periode 2010-2015.

Het hebben en kunnen inzetten van het eigen netwerk is cruciaal in het regelen van grondposities. Corporaties die veel bouwen, wedden op alle hierboven beschreven paarden. Dat lukt alleen als je als corporatie een goed netwerk hebt en hier actief in bent. Samenwerken is altijd beter dan tegenwerken, wanneer het de relatie met andere corporaties, gemeenten en ontwikkelaars betreft.

### **3** Stimulerende relatie met de gemeente

Voor gemeenten geldt eenzelfde mogelijke route naar succes als voor de woningcorporaties: ze moeten echt willen. Een *drive* naar succes stimuleert een zoektocht naar mogelijkheden. Beleidskeuzes hebben onvermijdelijk effect op mogelijke prestaties. De welwillendheid en capaciteit van de gemeente is dus een succesfactor. Zo hebben Nijestee en de gemeente Groningen een **gedeelde visie op de toekomst** van de stad: een ongedeelde stad en 30% sociale huur bij nieuwbouw. In het Westland loopt Arcade juist op tegen de visie van de gemeente. Daar werkt de gemeentelijke politiek zeer vertragend, omdat zij tegenstander is van meer sociale woningbouw, terwijl Arcade in Den Haag wél sociale woningen kan bouwen.

Maar ook met een welwillende houding vanuit de gemeente zijn er nog belemmeringen. SSH& geeft aan dat de relatie met de gemeente ook afhangt van de wethouder. “De ene wethouder is meer geïnteresseerd in studentenwoningen dan de andere wethouder”, zegt

*“Het delen van de visie en het stellen van duidelijke doelen samen met de gemeente en huurders, is de basis voor het realiseren van concrete projecten.”*

Luc Severijnen, directeur-bestuurder ‘thuis

directeur-bestuurder Kees Stunnenberg. Wisselingen binnen het gemeentebestuur kunnen bovendien voor ruis zorgen in langdurige relaties, zoals die met corporaties.

Capaciteitsgebrek en de manier van werken van een gemeente kan tot lange doorlooptijden leiden. In het geval van een capaciteitsvraagstuk kan de corporatie de gemeente **te hulp schieten**. De genoemde corporaties zijn allemaal bereid om werk van de gemeente over te nemen, om daarmee voortgang te kunnen boeken. Zo helpt het om als corporatie zelf initiatief te nemen bij de voorbereiding van (gemeentelijke) beslismomenten, zoals een bestemmingsplan of anterieure overeenkomst. Woonstichting ‘thuis, de Alliantie en Trudo leveren bijvoorbeeld projecten kant en klaar aan bij de gemeente. Dat scheelt doorlooptijd en kosten. Het werken met open boeken kan ook helpen bij het doorhakken van knopen. Woonstichting ‘thuis heeft een gezamenlijke investeringsagenda met de gemeente Eindhoven. Zelfs een volledig geïntegreerd projectteam van corporatie en gemeente is niet ondenkbaar.

Binnen een gemeente is vaak sprake van tegenstrijdige deelbelangen. ‘Beleidstapelen’ zorgt voor stagnerende projecten en knopen die niet worden doorgehakt. Dan is het belangrijk dat de relaties goed blijven en er bij de

*“We laten marktpartijen binnen drie weken weten of we wel of niet met ze in zee gaan. Snel en stabiel. De gehele besluitvorming zelf is binnen drie maanden gereed. Zo weet de markt waar ze aan toe is. Dat schept vertrouwen.”*

Eelco Siersema, Directeur Vastgoed van Lieven de Key

gemeenten ‘oliamannetjes’ rondlopen om de besluitvorming te organiseren. Een belangrijke tip die de corporaties geven is: zorg dat je als corporatie alle niveaus binnen de gemeente goede ingangen hebt. En ga op zoek naar de persoon binnen de gemeente die integraal (eind)verantwoordelijk is voor een project. Ook escalatie – durven escaleren – is onderdeel van een vruchtbare samenwerking met de gemeente. Dat kan alleen als de contacten op bestuurlijk niveau goed zijn: als er wederzijds vertrouwen is. Om dit vertrouwen op te kunnen bouwen, is het van belang om als corporatie transparant te zijn over wat je wel en niet kunt realiseren. Daarbij horen heldere escalatie-afspraken. Een andere manier om zowel kennis als vertrouwen te verkrijgen, is het bijwonen van gemeentelijke vergaderingen die betrekking hebben op het opstellen van de gebiedsvisie, prestatieafspraken en anterieure overeenkomsten.

#### **4** Goede projectontwikkelingafdeling

De betrokken corporaties hebben, met uitzondering van ‘thuis, een eigen afdeling projectontwikkeling. Projectontwikkeling is daardoor niet versnipperd door de organisatie. Wel varieert het per corporatie waar de verantwoordelijkheden van de projectontwikkeling beginnen en eindigen.

Ook draagt professioneel, vakkundig personeel fundamenteel bij aan het succes van een woningcorporatie. Want **de mens is de organisatie**. Belangrijk is dat direct leidinggevendend gedegen kennis hebben van het ontwikkelen van vastgoed. Het aantrekken van

*“Gemeenten die hun doelen scherp hebben en die bereid zijn om mee te werken, zijn belangrijk voor het realiseren van bouwplannen. Dit is een gemotiveerde, welwillende houding. Zij zitten in de oplossingsstand.”*

Staf Depla, voorzitter Taskforce Woningbouw Corporaties

geschikte mensen is niet makkelijk, en vraagt om een ervaren bestuurder met een groot netwerk. Het is een misvatting dat corporaties de concurrentie met de markt om personeel te werven niet aan kunnen: de geïnterviewde woningcorporaties ondervinden tot nu toe relatief weinig hinder van de krapte op de arbeidsmarkt. Hun medewerkers geven aan de professionele ruimte en het maatschappelijk doel van de corporatie aantrekkelijk te vinden. Ook ervaren zij een goede werk-privébalans en waarderen zij enige mate van autonomie. Stuk voor stuk zijn het bevolgen mensen die hun werk leuk vinden. En dat loont.

*“We hebben de juiste organisatiecultuur en zorgen dat het juiste DNA in ons team gewaarborgd blijft.”*

Jos Goijaerts, directeur-bestuurder van Trudo Eindhoven

*“Investeren in een positieve werkcultuur betaalt zich dubbel en dwars uit. Samen maatschappelijke resultaten boeken geeft energie, net als ruimte krijgen voor ontwikkeling en een cultuur waarin je fouten mag maken”.*

Luc Severijnen, directeur-bestuurder Woonstichting'thuis

Het hebben van de juiste mensen is nog geen succesgarantie. De mensen en hun kwaliteiten komen pas écht goed tot hun recht wanneer de corporatie een serieuze ambitie heeft en deze actief uitdraagt.

## 5 Financiën geen beperkende factor

De geïnterviewde woningcorporaties hebben de afgelopen jaren met dezelfde financiële omstandigheden te maken gehad als de andere woningcorporaties. De financiële ratio's (ICR en LTV) waren gemiddeld iets beter dan die van de sector, maar het verschil was over het algemeen beperkt. Voor geen van deze woningcorporaties vormden de financiën een belemmering om te investeren; de verhuurderheffing weerhield hen er niet van om te bouwen. Ze maakten daarmee goed gebruik van de zeer lage rente van de afgelopen jaren.

Ook hun financiële beleid hebben deze corporaties intern goed geregeld. Ze hebben heldere financiële randvoorwaarden vastgelegd, die vooraf zijn afgestemd, zodat ook een RvC in het proces in de 'oplossingsstand' meegaat. Dat maakt het voor woningcorporaties mogelijk om kwaliteit te leveren. Wel hebben de corporaties zorgen over de stijging van de stichtingskosten van een sociale huurwoning. Voor de Alliantie, als grootste van de gesproken woningcorporaties, kan in de nabije toekomst het leningplafond van het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) een belemmering vormen om te investeren. Het WSW hanteert voor de omvang van de geborgde leningen een bovengrens van 3,5 miljard en de Alliantie dreigt op dit plafond te botsen. Dit maakt het waarschijnlijk noodzakelijk om meer woningen te verkopen, om daarmee investeringsmogelijkheden te behouden.

*“SSH& heeft een duidelijke doelgroep: studenten. Door een goede focus te houden op de doelgroep, kunnen wij ons goed verdiepen in wat de doelgroep wil. Daarbij onderhouden we de goede relatie met de universiteit en hogescholen.”*

Kees Stunnenberg, directeur-bestuurder SSH&

De verwachtingen voor de komende tijd zijn gemengd. De grond- en bouwkosten zijn sterk gestegen, evenals de rente. Daardoor zijn de omstandigheden (ook) voor deze woningcorporaties zeer uitdagend geworden. Ook zij hebben financiële grenzen, waar ze niet overheen willen of kunnen gaan. Ze gaan tot de grens, maar er niet overheen. Dit dwingt hen om nieuwe investeringen niet alleen op projectniveau te bekijken, maar ook op portefeuilleniveau.

Wel zoeken deze corporaties ook onder minder gunstige omstandigheden naar oplossingen. Zo is Arcade aangesloten bij Bouwstroom Haaglanden voor het bouwen van conceptwoningen: zowel 'reguliere' als flexwoningen. Nijestee neemt de gestegen kosten vooralsnog voor eigen rekening, maar voelt de gevolgen.

“Geen pauzeknop, maar ook geen versnelling. Wel continuïteit, zolang de financiën dat toelaten”, vertelt directeur-bestuurder Esseline Schieven. Lieven de Key geeft aan dat ze 120 woningen per jaar verkoopt. Voor elke verkochte woningen bouwt Lieven de Key er drie terug. Toch betekent dit niet dat daarmee de stijgende bouwkosten terugverdiend kunnen worden, want er zijn grenzen aan de mogelijkheid om de huren te verhogen.

Gelukkig ligt het in de lijn der verwachtingen dat het in de loop van 2023 weer makkelijker wordt om aanbestedingen succesvol te laten verlopen. Dat de bouw van koopwoningen en beleggerswoningen is ingezakt, zou tot enige ontspanning op de bouwmarkt kunnen leiden. Projectontwikkelaars melden zich al bij de woningcorporaties met de vraag of ze de ontstane 'gaten willen opvullen'. Dat biedt kansen voor corporaties, mits de projectontwikkelaars hun prijzen voldoende willen laten zakken.

## **6** **Blik op de toekomst: suggesties voor en door corporaties**

Succes in het verleden garandeert zelden succes in de toekomst, zeker in de onvoorspelbare wereld van de woningbouw. De route naar succes ligt daarom allesbehalve vast, maar er zijn wel wegen in de juiste richting. Dat was de conclusie van een rondetafelbijeenkomst op 15 februari 2023 met de geïnterviewde woningbouwcorporaties, met als hoofdvraag: hoe kom én blijf je op die weg?

Welke stappen kan je als corporatie zetten als je nog geen eigen goedlopende projectontwikkelorganisatie hebt en je je bouwproductie wil vergroten? De deelnemers aan de rond tafel kwam tot een aantal suggesties.

### *Eigen projectontwikkeling of turnkey afnemen?*

Het opzetten van eigen, goedlopende projectontwikkeling kost minstens 3 à 4 jaar. Is die tijdsbesteding niet mogelijk, of wordt eigen projectontwikkeling beperkt door de omvang van de corporatie? Dan is het turnkey afnemen van een projectontwikkelaar of een collega-corporatie een mogelijke oplossing, maar meteen ook een vak apart.

Bij weinig ervaring met turnkey afnemen kan een partij uit de regio aantrekkelijk zijn. Wel adviseren de geïnterviewde corporaties: ga eerst met elkaar in gesprek en schakel daarbij expertise in. Bied elkaar hulp aan, maar maak duidelijke – en vooral zakelijke – afspraken. Kom tot heldere contracten voor alle betrokken partijen.

Turnkey afnemen vraagt om goed opdrachtgeverschap, bij voorkeur met gebruik van standaardcontracten en eenduidige processen. Als besluitvormingsprocessen niet eenduidig zijn, kan veel tijd verloren gaan aan afstemming. Daarbij loop je het risico om niet de kwaliteit te krijgen die je wenste en verwachtte.

### *Gezamenlijke gebiedsontwikkeling?*

Het bundelen van krachten als corporaties – of met andere partijen – is mogelijk. Een succesfactor hierbij is een deskundig persoon die een duidelijk mandaat heeft om het project te laten slagen. Deze persoon moet als trekker van het project uitermate geschikt zijn én worden geaccepteerd door alle collega's en betrokken partijen. Alleen dan durven corporaties belangrijke beslissingen binnen zo'n samenwerking met vertrouwen uit handen te geven, omdat zij weten dat de betrokken persoon genoeg kennis en ervaring bezit voor het maken van de juiste keuzes. Onderlinge concurrentie verandert dan in transparantie en samenwerking.

### *Wel of geen actief grondbeleid?*

De ondervraagde corporaties doen de aanbeveling om vooral zelf grond te kopen wanneer je als corporatie zelf ontwikkelt. Ontwikkel je niet zelf, dan kan het alsnog strategisch voordeel bieden om grond te hebben. Ook als het maar een klein strookje grond van een grotere locatie betreft. Zo 'koop' je namelijk een plek aan de onderhandelingstafel. Daarbij is het aannemelijk dat gemeenten en beleggers in de nabije toekomst vaker naar corporaties zullen gaan kijken – net als 10 jaar geleden. Wie zich daar nu op voorbereidt, kan profiteren wanneer deze situatie zich voordoet. Ook gaan zich de komende jaren nieuwe mogelijkheden aandienen om grondposities te verwerven. Kortom, bereid voor, anticipeer en maak gebruik van de kansen die zich voordoen.

### **Intervisies met collega-corporaties**

Mogelijk heeft u naar aanleiding van het lezen van deze publicatie behoefte om verder te praten met uw collega-corporaties. Vraagt u zich af hoe u als corporatie uw bouwproductie kunt versnellen? Bent u benieuwd welke potentiële oplossingsrichtingen uw collega's zien? Of wilt u simpelweg met hen van gedachten wisselen?

Neem dan contact op met de Taskforce Nieuwbouw Woningcorporaties. De Taskforce gaat intervisies faciliteren waarbij een van de geïnterviewde corporaties uit deze tekst aanwezig is om de opgedane kennis met u te delen.

### **Ondersteuning van het Expertteam Woningbouw**

Loopt u tegen andere factoren aan die de nieuwbouw van uw corporatie belemmeren of vertragen? Ook dan kunt u terecht bij de Taskforce. Wij denken graag met u mee, waarbij we gebruik maken van de kennis van het Expertteam Woningbouw.

### **Contact met de Taskforce**

Wilt u contact opnemen met de Taskforce?

Stuur een e-mail naar onze adviseurs via [nieuwbouwwoningcorporaties@rvo.nl](mailto:nieuwbouwwoningcorporaties@rvo.nl).



## Bijlage 1. De cijfers

### De aantallen woningen

Onderstaande tabel geeft de 15 woningcorporaties weer die in de periode 2017-2021 in relatief opzicht – ten opzichte van de omvang van de woningcorporatie – de meeste nieuwbouw (huur én koop) hebben gerealiseerd.

Grootte-klasse	Corporatie	Voorraad 2021	Aantal huur	Aantal koop	Aantal sloop	Jaar-percentage
L	Trudo	5.285	1.301	29	449	5,0
XL	Nijestee	13.053	1.570	0	507	2,4
L	Idealis	5.467	615	0	0	2,2
M	Ws Nijkerk	3.691	400	0	23	2,2
XL	Arcade mensen en wonen	9.193	879	39	16	2,0
L	Bazalt Wonen	6.540	311	288	55	1,8
L	SSHN	6.241	546	0	56	1,7
M	Lekstede wonen	3.912	338	0	0	1,7
XL	Centrada	9.612	790	0	18	1,6
XXL	De Alliantie	56.886	4.288	308	957	1,6
XL	Ws 'thuis	10.761	858	0	252	1,6
L	De Woonschakel	6.023	478	0	125	1,6
XL	Beveland Wonen	10.738	745	107	623	1,6
XXL	De Key	29.928	2.348	0	1.250	1,6
M	Het Grootslag	2.911	225	0	0	1,5

### Wat opvalt in deze tabel:

- Trudo voert, in relatief opzicht, de lijst met grote voorsprong aan. Belangrijke kanttekening is, dat Trudo relatief veel woningen uit de bestaande voorraad via SlimmerKopen verkoopt (met korting voor de doelgroep: 616 in de periode 2017-2021). Door deze verkoop creëerde Trudo financieringsruimte voor nieuwbouw.
- Twee woningcorporaties op de lijst behoren bij de grootste woningcorporaties in Nederland: de Alliantie en Lieven de Key, beide uit Amsterdam.
- Er staan ook enkele studentenwoningcorporaties op de lijst: Idealis, SSH& en Lieven de Key, die deels een studentencorporatie is.
- De relatief hoge positie van Bazalt op de lijst, heeft ze te danken aan de bouw van (sociale) koopwoningen.

### Toelichting op de tabel

Grootteklasse	De woningcorporaties met meer dan 2.500 woningen, zijn op basis van grootte in 5 gelijke groepen verdeeld
<b>Corporatie</b>	Naam van de woningcorporatie
<b>Voorraad 2021</b>	De omvang van de woningvoorraad ultimo 2021
<b>Aantal huur</b>	Het totale aantal nieuwbouw huurwoningen 2017 – 2021
<b>Aantal koop</b>	Het totale aantal nieuwbouw koopwoningen 2017 – 2021
<b>Aantal sloop</b>	Het totale aantal gesloopte woningen 2017 – 2021
<b>Jaarpercentage</b>	Het gemiddelde aantal per jaar van nieuwbouw huur plus koop in de periode 2017 – 2021, in procenten van de woningvoorraad ultimo 2021

### Absolute aantallen

De volgende tabel laat zien welke woningcorporaties in absolute aantallen de meeste nieuwbouw (huur én koop) hebben gerealiseerd in 2017-2021.

In deze lijst is opvallend:

- Amsterdamse woningcorporaties zijn relatief sterk vertegenwoordigd (5 uit 15).
- Eindhoven komt tweemaal op de lijst voor; Rotterdam komt slechts eenmaal voor en Den Haag komt niet voor.

Corporatie	Grootteklasse	Totaal huur	Totaal koop	Huur plus koop
de Alliantie	XXL	4.288	308	4.596
Eigen Haard	XXL	2.066	559	2.625
Lieven de Key	XXL	2.348	0	2.348
Portaal	XXL	1.956	52	2.008
Stadgenoot	XXL	1.563	152	1.715
Woonbedrijf	XXL	1.681	0	1.681
Ymere	XXL	1.134	541	1.675
Lefier	XXL	1.637	13	1.650
Nijestee	XL	1.570	0	1.570
Woonstad Rotterdam	XXL	1.295	225	1.520
Trudo	XXL	1.301	29	1.330
Mitros	XXL	1.318	0	1.318
BrabantWonen	XXL	1.158	0	1.158
Wonen Limburg	XXL	1.016	0	1.016
Arcade mensen wonen	XL	879	39	918

### Financiële positie

Interessant is om vervolgens te kijken naar de financiële positie van deze 15 woningcorporaties. De onderstaande tabel doet dat aan de hand van de twee belangrijkste financiële ratio's: de *interest coverage ratio* (ICR) en de *loan to value* (LTV).

	2021	2020	2019	2018	2017	
	DAEB	DAEB	DAEB	DAEB	DAEB	Gemiddelde
	ICR	ICR	ICR	ICR	ICR	ICR
Sint Trudo	3,12	3,16	2,11	1,94	2,11	2,49
Nijestee	1,98	2,38	1,82	2,29	2,01	2,10
Idealis	9,03	10,52	7,79	6,92	5,50	7,95
Nijkerk	6,42	3,52	2,37	0,25	2,72	3,06
Arcade mensen en wonen	2,22	2,46	2,37	2,46	2,16	2,33
Bazalt Wonen	1,82	1,53	1,85	2,11	2,08	1,88
SSHN	4,09	4,83	7,51	0,38	1,75	3,71
Lekstedewonen	3,09	3,15	3,75	2,33	2,78	3,02
Centrada	2,03	2,03	0,55	3,13	2,04	1,96
de Alliantie	2,51	1,95	1,53	1,45	1,62	1,81
Thuis	2,47	2,34	2,51	2,13	1,79	2,25
De Woonschakel Westfriesland	1,85	1,62	1,60	2,94	2,97	2,19
Beveland Wonen	1,88	2,01	1,95	2,31	2,06	2,04
Lieven de Key	1,87	1,42	1,46	1,25	1,14	1,43
Het Grootslag	-0,06	2,68	3,21	2,44	1,98	2,05
<b>Mediaan</b>	<b>2,22</b>	<b>2,38</b>	<b>2,11</b>	<b>2,29</b>	<b>2,06</b>	2,21
<b>Mediaan corporatiesector</b>	<b>2,23</b>	<b>2,23</b>	<b>2,08</b>	<b>2,01</b>	<b>2,30</b>	2,17

Bovenstaande tabel laat de ICR van de DAEB-tak zien over de periode 2017-2021, zowel per jaar als het gemiddelde in de periode. De mediaan van de 15 woningcorporaties wordt daarbij ook vergeleken met de mediaan van de corporatiesector. De ICR's van de 15 woningcorporaties wijken niet sterk af van die van alle woningcorporaties.

De mediaan van de 15 woningcorporaties (2,21) ligt iets hoger dan de mediaan van alle woningcorporaties (2,17). Bij de 15 woningcorporaties zijn ook uitschieters, zowel naar boven als naar beneden.

Vervolgens geeft de onderstaande tabel een beeld van de hoogte van de LTV. Deze LTV heeft betrekking op de woningcorporaties in hun geheel (DAEB plus niet-DAEB). Ook hier is een vergelijkbare situatie waarneembaar: de 15 woningcorporaties hebben gemiddeld genomen een iets lagere LTV (36%). Het verschil met de gemiddelde mediaan van de corporatiesector (40%) is beperkt.

	2021	2020	2019	2018	Gemiddelde
	LTV	LTV	LTV	LTV	LTV
Sint Trudo	22%	25%	22%	24%	23%
Nijestee	34%	40%	41%	54%	42%
Idealis	24%	25%	24%	30%	26%
Nijkerk	28%	32%	31%	33%	31%
Arcade mensen en wonen	48%	52%	50%	52%	51%
Bazalt Wonen	26%	31%	39%	41%	34%
SSHN	45%	35%	35%	28%	36%
Lekstedewonen	30%	36%	34%	31%	33%
Centrada	37%	44%	45%	40%	42%
de Alliantie	34%	39%	40%	36%	37%
Thuis	30%	33%	38%	37%	35%
De Woonschakel Westfriesland	38%	40%	44%	46%	42%
Beveland Wonen	34%	36%	35%	32%	34%
Lieven de Key	27%	34%	39%	39%	35%
Het Grootslag	42%	46%	50%	46%	46%
<b>Mediaan</b>	<b>34%</b>	<b>36%</b>	<b>39%</b>	<b>37%</b>	<b>36%</b>
<b>Mediaan corporatiesector</b>	<b>36%</b>	<b>40%</b>	<b>42%</b>	<b>41%</b>	<b>40%</b>

## Colofon:

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

## Geïnterviewde Corporaties:

Jan van Barneveld, directeur de Alliantie Ontwikkeling BV

Jos Goijaerts, directeur investeringen Trudo

Kees Stunnenberg, directeur-bestuurder SSH&

Reinder Zuurmond, manager vastgoed Arcade

Esseline Schieven, directeur-bestuurder Nijestee

Luc Severijnen, directeur-bestuurder 'thuis

Eelco Siersema, directeur Vastgoed Lieven de Key

Hans Kröger, directeur-bestuurder Het Grootslag

## Auteurs:

Staf Depla, Voorzitter Taskforce Nieuwbouw Woningcorporaties,

Johan Conijn, directeur Finance Ideas en emeritus-hoogleraar woningmarkt,

Karin Steenbergen, Adviseur Taskforce Nieuwbouw Woningcorporaties

Deze brochure is een uitgave van:

Rijksdienst voor Ondernemend Nederland

Prinses Beatrixlaan 2 | 2595 AL Den Haag

Postbus 93144 | 2509 AC Den Haag

T +31 (0) 88 042 42 42

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

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

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

© Rijksdienst voor Ondernemend Nederland

April 2023 Publicatienummer: RVO-091-2023/BR-DUZA