

# **Werkwijze Solidariteit tussen woningcorporaties in Nederland**

Een document van Aedes en de VTW

In samenwerking met: Marije Pruis-Jansen (FRAEY Partners in  
Publieke Waarde) en Alex Grashof (Woonlab)

# Inhoud

<b>1. Aanleiding</b>	<b>3</b>
<b>2. Werkwijze op hoofdlijnen</b>	<b>5</b>
<b>3. Oplossing lokaal of in de regio</b>	<b>7</b>
<b>4. Sectorale solidariteit en de sectorcommissie</b>	<b>9</b>

# 1. Aanleiding

## 1.1 De volkshuisvestelijke opgave van woningcorporaties

Woningcorporaties staan de komende jaren voor een grote opgave. Naast het bouwen van een groot aantal sociale huur- en middenhuurwoningen, versnellen zij hun investeringen in verduurzaming, worden extra investeringen gedaan in leefbare wijken en dragen ze bij aan betaalbare huren. De inspanningen die de corporaties de komende jaren moeten leveren zijn opgenomen in de Nationale Prestatieafspraken<sup>1</sup> (hierna: NPA). Het Landelijk Actieplan Studentenhuisvesting<sup>2</sup> bevat daarnaast afspraken over de huisvesting van (inter)nationale studenten, waar de corporaties ook een rol in hebben. Ook is sprake van een forse woonzorgopgave.

Woningcorporaties dragen gezamenlijk zorg voor het behalen van de opgaven die zijn afgesproken in de NPA en dat betekent dat er ook een verantwoordelijkheid ligt voor corporaties om over de grenzen van hun eigen gemeente of werkgebied heen te kijken. Daarom is afgesproken dat corporaties met voldoende middelen zich inspannen om de opgaven aan te pakken van corporaties in hetzelfde werkgebied die financieel niet in staat zijn om alle opgaven uit te voeren. Daarbij is het uitgangspunt dat de investeringscapaciteit die corporaties hebben, optimaal wordt ingezet om de gezamenlijke volkshuisvestelijke opgaven in hun werkgebied te realiseren. Ook is afgesproken dat, om te zorgen dat de opgaven (financieel) gehaald kunnen worden, het instrument van Projectsteun zo nodig door het Rijk wordt ingezet. Projectsteun is daarbij voorzien als sluitstuk in het geval onderlinge solidariteit ontoereikend is om alle opgaven in een regio financieel haalbaar te maken.

## 1.2 Woningcorporaties en solidariteit: uitgangspunten en principes

In de *Governancecode Woningcorporaties 2020* (herziene versie 2022) van Aedes en VTW zijn bepalingen opgenomen hoe om te gaan met een situatie wanneer een corporatie de opgave niet aankan.

In bepaling 2.2 van de *Governancecode* staat het volgende:

*'De corporatie is dienstbaar aan de volkshuisvesting. Het behalen van maatschappelijke doelen staat voorop. Om dit te realiseren doen corporaties eerst lokaal en vervolgens regionaal een (financieel) beroep op elkaar. Mocht het regionaal niet lukken de maatschappelijke doelen gezamenlijk te behalen, dan wordt voor een oplossing een beroep op de hele sector gedaan. Dit verzoek wordt door een lid uit de regio bij het Algemeen Bestuur van Aedes ingediend op het moment dat duidelijk is, dat het niet mogelijk is om binnen drie jaar de opgaven en middelen in de betreffende regio structureel door regionale samenwerking verder in balans te brengen en daarmee een aanvraag voor projectsteun in beeld komt. Indien een eerste beoordeling tot het inzicht leidt dat een dergelijk moment ook lijkt te zijn aangekomen, dan stelt het Algemeen Bestuur van Aedes een sectorcommissie in zoals beschreven in 'Woningcorporaties en solidariteit: uitgangspunten'. Mocht een oplossing binnen de sector onverhoopt niet tot stand komen, dan rest voor de hulpvragers de mogelijkheid van een externe interventie'.*

<sup>1</sup> In juni 2022 zijn de Nationale Prestatieafspraken gemaakt tussen Aedes, de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG), de Woonbond en het Ministerie van BZK. Uitgangspunt is dat deze afspraken periodiek worden herijkt.

<sup>2</sup> Om (inter)nationale studenten te kunnen blijven huisvesten, tekenden het Rijk, gemeenten, onderwijsinstellingen, woningcorporaties, particuliere beleggers en studenten op 8 september 2022 het Landelijk Actieplan Studentenhuisvesting.

Het genoemde document 'Woningcorporaties en solidariteit: uitgangspunten' is door Aedes op het congres van 9 juni 2022 aangenomen. Belangrijke uitgangspunten en principes voor solidariteit die hierin zijn vastgelegd, zijn de volgende:

- Het behalen van maatschappelijke resultaten staat voorop. We denken van buiten (onze opgaven) naar binnen (corporatie).
- Als de omstandigheden daarom vragen, helpen we elkaar, en laten ons helpen, voorbij de grenzen van onze eigen organisatie. We nemen daarin onze RvC en huurders mee.
- We helpen elkaar allereerst lokaal en regionaal met elkaars opgave. Eerste optie is om opgaven over te nemen, maar het kan ook via collegiale financiering, samenwerking/beheer of fusie. We hebben een voorkeur voor investeren boven doneren. We gaan het gesprek aan als een corporatie onvoldoende bijdraagt aan de regionale opgave.
- Als alle corporaties in een regio onverhoopt ook samen de opgaven niet aankunnen, kijken we naar de timing van het probleem en naar mogelijke oplossingen vanuit de sector, op basis van een verzoek van de leden in die regio. Het Algemeen Bestuur van Aedes stelt een commissie in van deskundige en representatieve leden, die scenario's verkent. Uiteindelijk neemt het Aedes-congres een finaal besluit over een collectieve oplossing vanuit de sector.
- Mocht een oplossing binnen de sector onverhoopt niet tot stand komen, dan rest voor de hulpvragers de mogelijkheid van een externe interventie, bijvoorbeeld via wettelijke projectsteun.

### **1.3 Proces voor solidariteit**

Dit document beschrijft de werkwijze voor solidariteit tussen corporaties in Nederland. In hoofdstuk 2 wordt het proces op hoofdlijnen geschetst. Hoofdstuk 3 gaat in op het bieden van solidariteit lokaal of in de regio. Als er geen regionale oplossing wordt gevonden om de volkshuisvestelijke opgave te realiseren, komt de stap naar sectorale solidariteit in beeld. De wijze waarop dit is vormgegeven wordt beschreven in hoofdstuk 4.

### **1.4 Randvoorwaarden bij solidariteit**

Randvoorwaarden om te komen tot een situatie waarbij sprake kan zijn van effectieve sectorale solidariteit, is dat er sprake is van een Duurzaam Prestatiemodel voor de gehele corporatiesector. Er kan geen sprake zijn van een herverdeling van middelen als de sector als geheel middelen tekort komt om de opgaven nu en in de (nabije) toekomst aan te kunnen.

Ook is het uitgangspunt dat er, bij het bieden van solidariteit, sprake is van een structurele oplossing, zowel voor de hulpvragende corporatie als de hulpbiedende corporatie.

## 2. Werkwijze op hoofdlijnen

### 2.1 Maximale inzet op oplossing in de regio

Het bieden van solidariteit is eenvoudiger als het gaat om een corporatie die werkzaam is dichtbij het eigen werkgebied, waar bijvoorbeeld sprake is van dezelfde woningzoekenden of aanwezigheid in dezelfde wijken en woonkernen. Betrokkenen zijn bekender met elkaar, met elkaars opgaven en met elkaars werkgebied, wat het komen tot een oplossing voor een hulpvraag makkelijker maakt. Hierbij speelt een rol dat stakeholders als gemeenten en huurdersorganisaties eerder geneigd zullen zijn om een corporatie 'in de buurt' te helpen dan een corporatie die aan de andere kant van het land actief is. Daarom begint solidariteit altijd lokaal voordat (boven)regionaal of sectoraal naar een oplossing wordt gekeken.

### 2.2 De stappen van solidariteit

We onderscheiden de volgende 5 stappen in het proces als een corporatie de opgave niet aan kan:

Proces op hoofdlijnen als corporatie opgave niet aankan:		
Oplossing op schaal:	Stappen:	Instrument:
... lokaal:	1 Eén of meerdere corporaties actief op lokale schaal zijn bereid om de corporatie te helpen en kunnen dat financieel ook	
... regionaal:	2 Eén of meerdere corporaties in de regio zijn bereid om de corporatie te helpen en kunnen dat financieel ook	Handreiking Samenwerking (voorbeelden)
... bovenregionaal:	3 Eén of meerdere corporaties actief op bovenregionale schaal zijn bereid om de corporatie te helpen en kunnen dat financieel ook	
... de sector:	4 Vanuit lokale en (boven)regionale schaal kan men de corporatie niet ondersteunen. Daar is hulp van de gehele sector voor nodig	Document "Werkwijze Solidariteit tussen woningcorporaties in Nederland"
... het Rijk:	5 Oplossing is via lokale en (boven)regionale schaal en via sector niet voorhanden	Projectsteun

#### Stap 1: oplossing op lokale schaal

De eerste stap is het neerleggen van een hulpvraag bij één of meerdere corporaties waarmee de hulpvragende corporatie lokaal samenwerkt. Vaak zal dit een corporatie uit dezelfde gemeente zijn (uiteraard mits sprake is van meerdere corporaties die actief zijn in de gemeente). Door het proces van lokale prestatieafspraken zijn de opgaven en elkaars mogelijkheden vaak goed in beeld. De samenwerking tussen corporaties bij deze prestatieafspraken biedt mogelijkheid om op lokaal niveau een hulpvraag neer te leggen.

#### Stap 2 en 3: oplossing via de regio of oplossen op bovenregionale schaal

Zodra duidelijk wordt dat het neerleggen van een lokale hulpvraag (in de eigen gemeente) niet tot een oplossing kan leiden, dient een hulpvraag neergelegd te worden in de regio om de opgave te kunnen

realiseren. Wat 'de regio' is, is afhankelijk van de context. Vaak zal het een woondealregio of provincie zijn. Als corporaties in een regio niet in staat zijn om hulp te bieden maar een buurregio wel, of een andere corporatie in een naastgelegen gemeente of vanuit dezelfde provincie wel, dan biedt dat een goede oplossing. Hoofdstuk 3 gaat verder in op de mogelijkheden om op lokaal en regionaal niveau samen te werken aan de opgave.

#### *Stap 4: oplossing via sectorale solidariteit*

Als er geen regionale oplossing wordt gevonden om de volkshuisvestelijke opgave te realiseren, komt de stap naar sectorale solidariteit in beeld. Een corporatie kan dan een verzoek indienen bij het Algemeen Bestuur van Aedes om een sectorcommissie in te stellen. De wijze waarop dit is vormgegeven wordt beschreven in hoofdstuk 4.

#### *Stap 5: Projectsteun via het Rijk*

Op basis van de uitgangspunten uit de Governancecode, komt het aanvragen van Projectsteun pas in beeld als een oplossing voor een hulpvragende corporatie via de regio en de sector aantoonbaar niet mogelijk is of onvoldoende voor de omvang van de opgave is gebleken. Projectsteun is een eenmalige toekenning op verzoek van een corporatie. Hierbij geldt dat de activiteit volkshuisvestelijk van groot belang is en een significante bijdrage levert aan de NPA. Lokale ambities die verder gaan dan de NPA komen niet in aanmerking voor Projectsteun. De aanvraag moet worden ondersteund door belanghebbenden als Aw, gemeente, Aedes, corporaties in de regio en wordt getoetst door een onafhankelijke beoordelingscommissie. Het geld wordt opgebracht door andere corporaties.

Er zal nog een wijziging van de Woningwet en onderliggende regelgeving uitgewerkt worden, waarmee de uitgangspunten van Projectsteun worden versterkt en een nadere invulling wordt gegeven aan de randvoorwaarden waaronder collectieve Projectsteun kan worden verleend<sup>3</sup>.

Indien een corporatie vanwege ernstige financiële problemen haar noodzakelijke volkshuisvestelijke activiteiten niet meer zelfstandig kan uitvoeren, bevat de Woningwet een mogelijkheid om saneringssteun aan te vragen. Dit document gaat niet over corporaties die in ernstige financiële problemen verkeren, maar gaat alleen over wanneer een corporatie zijn/haar volkshuisvestelijke opgave niet meer kan doen.

---

<sup>3</sup> In de brief van de Minister aan de Tweede Kamer d.d. 4 december 2023 is opgenomen dat in de loop van 2024 een wijziging van de Woningwet en onderliggende regelgeving uitgewerkt wordt, waarmee de uitgangspunten van projectsteun worden versterkt en een nadere invulling wordt gegeven aan de randvoorwaarden waaronder collectieve projectsteun kan worden verleend. Hierbij zal een vrijwillige vorm van projectsteun mogelijk worden gemaakt, de rol van een onafhankelijke beoordelingscommissie worden verankerd en worden verkend of de maximale toegestane bijdrage aan projectsteun per corporatie kan worden verhoogd van 1% van de jaarlijkse operationele kasstroom naar 5%. Ook zal daarbij uitgewerkt worden op welke wijze corporaties die al grote vrijwillige bijdragen hebben geleverd, kunnen worden ontzien van een landelijke projectsteunheffing op een manier die past bij de mate waarin zij al solidariteit met andere corporaties hebben getoond.

## 3. Oplossing lokaal of in de regio

### 3.1 Samenwerking in de regio

Om alle opgaven volledig te kunnen realiseren zal het gaan voorkomen dat corporaties elkaar onderling zullen moeten helpen. Dat begint met het goed in beeld brengen van de eigen opgave, en de lokale en/of regionale opgave waar corporaties voor staan. Met name het beeld van de regionale opgave is belangrijk om de noodzaak tot onderlinge solidariteit te bepalen. De afgelopen jaren is er op dit vlak al veel gebeurd in de sector en er vinden meer gesprekken plaats om op woonealtniveau of provinciaalniveau beter in kaart te brengen wat de opgave is en hoe corporaties die samen kunnen realiseren. Wanneer de regionale opgave helder is en ieders aandeel daarin inzichtelijk is, ontstaat ook het zicht op dat deel van de opgave die door één of meerdere corporaties niet wordt of niet kan worden ingevuld. Verdergaande gesprekken kunnen betrekking hebben op de achterliggende redenen hierbij en de manier waarop andere corporaties in de regio hulp kunnen bieden bij het invullen van de opgave.

Op hoofdlijnen onderscheiden we de volgende stappen bij het (ver)kennen van elkaars opgaven en de mogelijkheden daarin voor solidariteit:

- Bepalen en doorrekenen van de regionale opgave en ieders bijdrage daaraan.
- Inzicht verkrijgen in dat deel van de opgave dat (door één of meerdere corporaties) niet wordt of kan worden ingevuld.
- In gesprek gaan over het verschil tussen opgave en realisatie. Dit vergt ook gesprek over de achterliggende beleidskeuzes die iedere corporatie maakt, ook met de interne toezichthouders.
- Komen tot afspraken over het gezamenlijk vormgeven van de opgave en over solidariteit / het bieden van collegiale steun binnen de regio.

In de '[Handreiking samenwerking' van Aedes](#) worden voorbeelden geschetst van de manieren om op lokaal en regionaal niveau samen te werken aan de opgave :

- 1) Samenwerking bij beleid en strategie: **afstemmen** beleid, maken van één gezamenlijke regionale begroting, gezamenlijke portfoliostrategie per wijk en gemeente, gezamenlijke werkwijze voor solidariteit in de regio.
- 2) Samenwerking bij realisatie nieuwbouwprojecten: beleidsmatig en organisatorisch **aanpassen** aan elkaar, ontwikkeling en eigendom door de ene corporatie en beheer door de andere, gezamenlijke inkoop en realisatie.
- 3) Overname van bezit: **aaneenvlechten** van activiteiten, activa-passiva transactie, taakoverdracht.
- 4) Overname totale portefeuille van een corporatie: **fusie, opsplitsing**.

### 3.2 Principes voor het bieden van collegiale steun in de regio

Voor het bieden van collegiale steun in een regio hanteren corporaties de volgende uitgangspunten:

- Corporaties zijn bereid om bij te springen als de volkshuisvestelijke opgave voor één van de corporaties te fors is. Deze volkshuisvestelijke opgave wordt niet gezien als de opgave van afzonderlijke corporaties, maar van de corporaties in de regio gezamenlijk.
- Een corporatie vraagt tijdig om hulp zodat volkshuisvestelijke risico's (zoals het weglekken van corporatievoorraad door het verkopen van woningen aan derden of aanpassing van het programma van een nieuwbouwontwikkeling naar duurdere woningen, sec om investeringsruimte

te creëren) worden gemitigeerd.

- Er is brede overeenstemming dat de investering een taak is van de corporatie(s).
- De 'wil' moet bij alle corporaties aanwezig zijn om zich tot het uiterste in te spannen om te helpen als één van de corporaties in de eigen regio de opgave niet aankan. Dit betekent ook dat corporaties over de grenzen van hun eigen organisaties heen durven kijken en bijvoorbeeld bereid zijn om hun eigen portefeuillestrategie los te laten als dat mogelijk maakt dat zij op een hulpvraag kunnen inspelen.
- Bij het bieden van collegiale steun in de regio gaan de corporaties uit van vertrouwen en transparantie. Concreet betekent vertrouwen en transparantie dat een corporatie de mogelijkheid krijgt om een hulpvraag open op tafel neer te leggen, en dat in gezamenlijkheid via een open proces naar de beste oplossing voor de regio en voor de hulpvragende corporatie (en haar huurders) wordt gezocht. Daarbij wordt met elkaar gekeken naar opgave, maar ook naar financiële middelen en de interne bedrijfseconomische kanten van het vraagstuk. Vertrouwen houdt ook in het vertrouwen in de wetenschap dat alle corporaties zich altijd zullen inspannen om een corporatie met een hulpvraag te ondersteunen.
- Bij het verlenen van collegiale steun wordt voorkomen dat de corporaties in de regio tegen elkaar op gaan bieden.
- Indien corporaties elkaar regionaal met een financiële bijdrage willen helpen, wordt gezocht naar het beste vehikel om dit mogelijk te maken, zonder fiscale belemmeringen. Individuele of regionale projectsteun is hiervoor één van de mogelijkheden.

Solidariteit kan invloed hebben op lokale specifieke ambities die bovenop de NPA komen. Daarom is het van belang om ook Raden van Commissarissen en andere stakeholders, zoals gemeenten en huurdersorganisaties te betrekken bij de afweging tot onderlinge solidariteit binnen de gemeente of regio.



## 4. Sectorale solidariteit en de sectorcommissie

Als er geen lokale of regionale oplossing wordt gevonden om de volkshuisvestelijke opgave te realiseren, komt de stap naar sectorale solidariteit in beeld. De hulpvragende corporatie kan dan een verzoek indienen bij het Algemeen Bestuur van Aedes. Het bestuur kan beslissen een sectorcommissie in te stellen. De aanvraag kan worden ingediend door één corporatie, of door de corporaties in de regio gezamenlijk. Het laatste kan de voorkeur genieten, aangezien de sectorcommissie onder meer zal beoordelen of de corporaties in de regio in voldoende mate hebben bekeken of een regionale oplossing een optie was.

De sectorcommissie zal 2 vragen beantwoorden:

1. Is sectorale solidariteit, in deze casus, een logische stap?
2. Zo ja, welke vorm van sectorale solidariteit biedt de meeste kans op een structurele oplossing?

Voor het beantwoorden van beide vragen, zal de sectorcommissie naar de haalbaarheid van een mogelijke oplossing kijken, en naar het draagvlak binnen de sector. Aedes en VTW dragen, samen met de sectorcommissie, gezamenlijk zorg voor draagvlak onder hun leden. In dit hoofdstuk zijn uitgangspunten opgesteld op basis waarvan de sectorcommissie kan handelen.

### 4.1 Samenstelling sectorcommissie

Conform de Governancecode kan het Algemeen Bestuur van Aedes besluiten een sectorcommissie in te stellen. Omdat de Governancecode een document is van Aedes en de VTW, en omdat het van belang is dat ook onder Raden van Commissarissen draagvlak is voor de gekozen oplossingsrichting, nemen zowel corporatiebestuurders als RvC-leden zitting in de sectorcommissie. Het samenstellen van de sectorcommissie gebeurt dan ook nadrukkelijk in afstemming tussen de besturen van Aedes en VTW. Het advies van de sectorcommissie zal worden voorgelegd aan het Algemeen Bestuur van Aedes en het Aedes-congres. Ook het VTW-bestuur wordt geconsulteerd over het advies. Daarnaast is er oog voor draagvlak onder huurdersorganisaties en gemeenten (zie ook de paragraaf 4.4 'Advies van de sectorcommissie'). De sectorcommissie bestaat uit een onafhankelijk voorzitter, 3 bestuurders van corporaties en 2 commissarissen. Allen hebben geen directe relatie met de specifieke casus. In Bijlage 1 is uitgewerkt hoe de samenstelling van de sectorcommissie geschiedt.

### 4.2 Rol sectorcommissie

De sectorcommissie gaat aan de slag. Voor de werkwijze en bijbehorende oplossingsrichting zien we grofweg 2 routes. De sectorcommissie kan als **facilitator** een proces faciliteren, waarbij gezocht wordt naar een oplossing waarbij 'investeren' centraal staat. Dit scenario leidt mogelijk niet tot een sectorale oplossing, maar tot een oplossing waarbij een x-aantal corporaties bijdraagt. Het is hierbij mogelijk dat er geen hele commissie wordt ingesteld, maar dat de voorzitter optreedt als een soort 'matchmaker' tussen corporaties of regio's. Mocht dit geen logische route zijn of mocht deze route geen soelaas bieden, dan kan de sectorcommissie optreden als **beoordelaar** van de casus. Dit scenario leidt ofwel tot een sectorale oplossing, ofwel tot de conclusie dat een sectorale oplossing niet nodig of wenselijk is. De 2 rollen zijn in Bijlage 1 verder uitgewerkt. Paragraaf 4.3 en 4.4. gaan in principe uit van de route van beoordelaar.

### 4.3 Beoordeling van de casus door de sectorcommissie

Indien het voor de hand lijkt te liggen dat er een sectorale oplossing komt, zal de sectorcommissie, zoals geschetst in de inleiding van dit hoofdstuk, bekijken of sectorale solidariteit een logische stap is en zo ja, in welke vorm. De sectorcommissie zal daartoe de aanvraag op een aantal zaken beoordelen:

1. Is in de hulpvragende regio in voldoende mate een proces gevolgd om met elkaar te komen tot een oplossing? Het uitgangspunt is dat de corporaties in de regio nadrukkelijk hebben verkend of een oplossing binnen de regio, zoals het overnemen van elkaars opgave, mogelijk was. Wat 'de regio' is, is afhankelijk van de context. Vaak zal het een woondealregio of provincie zijn. Er zijn voldoende corporaties bij betrokken en zij hebben intensief en serieus gekeken naar mogelijke oplossingen, bijvoorbeeld door het maken van berekeningen over de opgaven en de middelen. Ook zijn stakeholders betrokken.
2. Is de opgave, waarvoor steun wordt aangevraagd, een relevante en significante, volkshuisvestelijke opgave? Het uitgangspunt is dat de opgave voortvloeit uit de NPA, en vervolgens uit de regionale woondeals. Daarbij wordt uiteraard de lokale of regionale context meegewogen. In de ene regio is bijvoorbeeld relatief veel behoefte aan nieuwbouw, terwijl in de andere regio juist een relatief grote verduurzamingsopgave ligt. Ook is er een realistisch tijdpad voor de realisatie van de opgave. De noodzakelijkheid van lokale, aanvullende opgaven wordt onderbouwd.
3. Hebben de corporaties in de regio zich in voldoende mate ingespannen om het eigen beleid doelmatig vorm te geven? Het uitgangspunt is dat de corporaties in de regio er binnen hun beleid 'alles aan hebben gedaan' om opgaven en middelen met elkaar in balans te brengen. Er worden redelijke en doelmatige kengetallen gehanteerd voor bijvoorbeeld het huurbeleid, de onderhouds- en verduurzamingsopgave en de leefbaarheidsopgave.
4. Lopen de corporaties in de regio, indien zij de opgave volledig uitvoeren, tegen de financiële grenzen van het WSW aan? Op basis van berekeningen wordt bekeken of dit aan de orde is. Uitgangspunt is dat geen aanvullende 'vluchtstroken' worden gehanteerd. De uitgangspunten van het Duurzaam Prestatiemodel *kunnen* hierbij als uitgangspunt dienen.

In Bijlage 2 is de beoordeling door de sectorcommissie nader uitgewerkt.

### 4.4 Advies van de sectorcommissie

De sectorcommissie zal uiteindelijk met een advies komen. Indien de sectorcommissie oordeelt dat de aanvraag van de hulpvragende corporatie of regio niet aan de uitgangspunten voldoet, zal het advies direct gericht zijn aan de hulpvragende corporatie of regio. Zo zou de sectorcommissie kunnen adviseren dat de corporaties in deze regio meer moeten doen om zelf tot een oplossing te komen. De sectorcommissie informeert het Algemeen Bestuur van Aedes en het bestuur van de VTW hierover. Het Aedes bestuur kan eventueel beslissen e.e.a. (ter informatie) op het Aedes-congres te bespreken. Als het advies vraagt om een bijdrage van de sector, zal het advies aan het Algemeen Bestuur van Aedes en het Aedes-congres worden voorgelegd. Ook zal het bestuur van de VTW worden geconsulteerd. In dat geval is er een aantal zaken dat moet worden meegenomen bij dit advies. Drie belangrijke uitgangspunten daarbij zijn:

1. Indien mogelijk zal gezocht worden naar een oplossing, waarbij collega-corporaties investeren in de regio (bijv. een deel van de nieuwbouwoopgave overnemen). Dit heeft de voorkeur boven een oplossing waarbij corporaties een financiële bijdrage of garantstelling leveren.
2. Uitgangspunt is dat de oplossing eraan bijdraagt dat de investeringsruimte in de regio voor de langere termijn op orde komt. Voorkomen moet worden dat een corporatie of regio binnen

afzienbare tijd opnieuw een aanvraag moet indienen. Tegelijkertijd moet de bijdrage ook reëel zijn en in verhouding staan tot de opgave.

3. Het kan zijn dat pas aan het eind van de periode de financiële grenzen in beeld komen. De sectorcommissie zal beoordelen in hoeverre sectorsteun in dat geval (al) nodig is. Enerzijds moet worden voorkomen dat er steun wordt gegeven aan corporaties voor een situatie in de verre toekomst die nog vaak kan wijzigen, anderzijds wil je corporaties zekerheid bieden. Daarom kan de sectorcommissie ook adviseren dat de steun pas op een later moment wordt verleend.

Op het Aedes-congres wordt getoetst of er draagvlak is voor de oplossing die de sectorcommissie adviseert. Van bestuurders van corporaties wordt expliciet verwacht dat zij hun eigen RvC nadrukkelijk meenemen, zeker als de oplossing impact heeft op de begroting. Indien relevant worden ook huurdersorganisatie(s) en gemeente(n) meegenomen. De bijdrage aan de geadviseerde oplossing is vrijwillig. Maar solidariteit in de sector is niet vrijblijvend.

In Bijlage 3 is verder uitgewerkt hoe het advies van de sectorcommissie tot stand komt.

## Bijlage 1 – Samenstelling en rol sectorcommissie

Voor de samenstelling van deze sectorcommissie gelden de volgende uitgangspunten:

- Een sectorcommissie wordt voorgezeten door een onafhankelijk voorzitter. Dit is iemand met ervaring in de corporatiesector, maar zonder een direct belang.
- De besturen van Aedes en de VTW komen gezamenlijk met een voordracht voor een voorzitter en communiceren dit aan de leden van Aedes en de VTW.
- Er is een poule van 9 bestuurders van woningcorporaties. De leden van deze poule worden voorgedragen door het bestuur van Aedes en benoemd door het Aedes-congres. Per casus nemen 3 bestuurders uit de poule in de sectorcommissie plaats. Er wordt naar gestreefd dat deze bestuurders representatief zijn voor de sector (bijv. i.r.t. de grootte van de corporaties waar zij bestuurder van zijn en de regio's waar hun corporaties actief zijn). Bovendien hebben de bestuurders geen direct belang bij de casus. Het Algemeen Bestuur van Aedes beslist welke 3 leden in de sectorcommissie plaatsnemen en communiceert dit naar de leden van Aedes (en de VTW).
- Er is een poule van 8 leden van Raden van Commissarissen van woningcorporaties. De leden van deze poule worden benoemd door het bestuur van de VTW. Per casus nemen 2 leden uit de poule in de sectorcommissie plaats. Er wordt naar gestreefd dat deze leden representatief zijn voor de sector (bijv. i.r.t. de grootte van de corporaties waar zij RvC-lid van zijn en de regio's waar hun corporaties actief zijn). Bovendien hebben de RvC-leden geen direct belang bij de casus. Het Algemeen Bestuur van de VTW beslist welke 2 leden in de sectorcommissie plaatsnemen en communiceert dit naar de leden van de VTW (en Aedes).
- Van alle leden van de sectorcommissie mag worden verwacht dat zij handelen in het belang van de realisatie van de volkshuisvestelijke opgave en daarmee van de gehele corporatiesector en daarmee trachten zo breed mogelijk draagvlak onder corporaties (en de Raden van Commissarissen) te bewerkstelligen.
- Voor de leden van de sectorcommissie wordt een remuneratie ter beschikking gesteld. Deze wordt vastgesteld door de Aedes remuneratiecommissie.
- De sectorcommissie krijgt ondersteuning vanuit de werkorganisaties van Aedes en VTW.

### Rol sectorcommissie

- Route 1: **facilitator**. De commissie zal een proces faciliteren, waarbij gezocht wordt naar een oplossing waarbij 'investeren' centraal staat en een x-aantal corporaties bijdraagt. De sectorcommissie schat in dat er corporaties zijn, van buiten de regio, die een oplossing kunnen bieden. Bijvoorbeeld omdat zij investeringsruimte hebben en bereid zijn die investeringsruimte in te zetten in de hulpvragende regio. De sectorcommissie faciliteert dit proces en probeert partijen bij elkaar te brengen. Als dit daadwerkelijk tot een oplossing leidt, dan is het *in principe* zo dat deze oplossingsrichting niet hoeft te worden voorgelegd aan de rest van de sector. De corporaties dragen immers vrijwillig bij. Dit valt binnen het reguliere werk van corporaties. Als alle betrokken corporaties hierin worden meegenomen en akkoord zijn, is instemming van de sector als geheel niet nodig. De sectorcommissie rapporteert hierover wel aan het Algemeen Bestuur van Aedes dat eventueel kan beslissen e.e.a. (ter info) op het Aedes-congres te bespreken.
- Route 2: **beoordelaar**. De sectorcommissie zal de aanvraag beoordelen, waarbij het uitgangspunt is dat (vrijwel) de gehele sector bijdraagt. Dit gebeurt als route 1 op niks is uitgelopen, of als direct duidelijk is dat die route (waarschijnlijk) geen soelaas biedt. De

oplossingsrichting zal liggen in een financiële bijdrage (al dan niet in de vorm van een garantstelling) door de gehele sector. In dat geval is het van belang dat de sectorcommissie oordeelt over de legitimiteit van de aanvraag. Hulpgevende corporaties – in dit geval dus (vrijwel) alle corporaties in het land – zullen willen weten of hun geld goed besteed is. Waar dit bij route 1 nog relatief simpel met de betrokken corporaties kan worden besproken, is dit bij route 2 een stuk lastiger. De sectorcommissie treedt dan dus op namens de sector.

## Bijlage 2 – Beoordeling door de sectorcommissie

In paragraaf 4.3 is op hoofdlijnen beschreven langs welke uitgangspunten de sectorcommissie een casus beoordeeld. In deze bijlage wordt e.e.a. verder uitgewerkt.

### 1. *Proces in de regio*

Vaak start een hulpvraag bij één corporatie die de opgave niet aankan. Deze corporatie wordt geacht dit tijdig aan te geven bij de corporaties waarmee lokaal wordt samengewerkt. Dit vereist dus ook een goede mate van samenwerking, waarover in hoofdstuk 3 e.e.a. is geschreven. Als blijkt dat ook de andere lokale corporaties geen aanvullende investeringsruimte hebben, wordt gekeken naar corporaties waarmee in de regio wordt samengewerkt. Ook stakeholders, zoals de gemeente, worden in dit proces meegenomen. Van hen mag worden verwacht dat ze bekijken of ze kunnen bijdragen aan een oplossing voor het vraagstuk. Tot slot is het ook van groot belang de betreffende Raden van Commissarissen en huurdersorganisatie tijdig en goed te betrekken. De sectorcommissie beoordeelt of dit proces in voldoende mate is doorlopen en weegt daarbij een aantal zaken mee.

- Zijn er voldoende corporaties betrokken in het proces? Het is lastig om van te voren precies vast te leggen wat gezien kan worden als 'lokaal', en wat als 'regio'. Soms zal het lokale niveau, het niveau zijn van een dorp of stad, soms van een gemeente, en soms van een aantal gemeenten. Het regionale niveau kan ook een gemeente of aantal gemeenten zijn, maar ook een (deel)woningdealregio of provincie. In dit document is niet precies vastgelegd wat een reëel niveau is voor 'lokaal' of 'regionaal'. De sectorcommissie beoordeelt, op basis van de lokale en regionale context, of er voldoende corporaties zijn betrokken bij het proces. Als globaal uitgangspunt kan worden gesteld dat het niveau van de gemeente vaak als 'lokaal' zal worden gezien, en het niveau van de woondealregio als 'regio'.
- Is er intensief en serieus gekeken naar oplossingen? De sectorcommissie zal beoordelen of de gevoerde gesprekken van voldoende niveau zijn geweest. Het is lastig vooraf in te kaderen wat kan worden gezien als 'voldoende niveau'. Als globale uitgangspunten kunnen worden gesteld dat de hulpvraag tijdig is neergelegd bij de collega-corporaties, dat er meerdere, bestuurlijke gesprekken zijn geweest en dat er een vorm van (objectieve) analyse heeft plaatsgevonden, bijvoorbeeld door middel van een berekening van de opgaven en middelen in de regio.
- Hebben de stakeholders serieus gekeken naar de bijdrage die zij kunnen leveren aan het vraagstuk? Stakeholders, zoals gemeenten, maar ook huurdersorganisaties, Raden van Commissarissen en samenwerkingspartners, worden betrokken in het proces. Er is bekeken of deze stakeholders kunnen bijdragen aan een oplossing. Een voorbeeld is dat de gemeente een lagere grondprijs kan vragen voor sociale huur dan ze doen, zeker als de grondprijs nu bovengemiddeld hoog is. De sectorcommissie beoordeelt of de stakeholders zijn betrokken. Als stakeholders niet bereid of in staat zijn om een bijdrage te leveren, weegt de sectorcommissie dit mee in haar advies. Het hoeft niet per definitie te betekenen dat er géén sectorale oplossing kan komen.

### 2. *Volkshuisvestelijke opgave*

De sectorcommissie beoordeelt of de opgave die is ingerekend kan worden gezien als een redelijke en significante volkshuisvestelijke opgave. Belangrijk is vooral dat de sectorcommissie het gesprek aangaat met de corporaties in de regio over het beleid. Hieronder staat een aantal uitgangspunten. Als het beleid afwijkt van bijvoorbeeld de NPA of de Woondeal, hoeft dit niet automatisch te betekenen dat

de sectorcommissie negatief oordeelt over een aanvraag. Wel mag een goede onderbouwing worden verwacht.

- De opgave is onderdeel van de opgave zoals die is opgenomen in de Nationale Prestatieafspraken (NPA) en Woondeals. Als corporaties aanvullende opgaven hebben ingerekend (in 'soort' opgave), mag er vanuit worden gegaan dat ze hier in eerste instantie naar kijken, of goed beargumenteren waarom deze aanvullende opgaven noodzakelijk zijn.
- Van opgaven die wel in de lokale prestatieafspraken<sup>4</sup> zijn opgenomen, maar niet in de NPA en/of Woondeal zijn genoemd, mag worden verwacht dat er kritisch bekeken wordt, door de corporaties in de regio, of deze opgave noodzakelijk is voordat om sectorale steun wordt gevraagd. Als de hulpvragende corporaties van mening zijn dat de aanvullende opgaven uit de lokale prestatieafspraken noodzakelijk zijn, onderbouwen ze dit bij de sectorcommissie. De commissie neemt dit mee in haar oordeel.
- Opgaven gaan (vaak) om aantallen, zoals nieuwbouw of aantal te verduurzamen woningen. Minder vaak wordt ook de kwaliteit, zoals woninggrootte of type verduurzaming, meegenomen. De sectorcommissie beoordeelt of de kwaliteit van de opgave redelijk is in de lokale context.
- De ingerekende opgave is qua timing en tempo realistisch.

### 3. Doelmatig beleid

Naast het proces dat in de regio is doorlopen, beoordeelt de sectorcommissie ook inhoudelijk of de hulpvragende corporatie én de corporaties lokaal en in de regio hun beleid in voldoende mate doelmatig hebben vormgegeven. Het moet immers uitlegbaar zijn voor een groot deel van de sector, dat zij steun geven. Uitgangspunt is dat alle corporaties uit de regio, in de plannen voor de komende jaren, redelijke kengetallen en uitgangspunten hanteren. Wat 'redelijk' en 'doelmatig' is, is mede afhankelijk van de lokale context. Hieronder staan enkele uitgangspunten voor de sectorcommissie. Belangrijk is vooral dat de sectorcommissie het gesprek aangaat met de corporaties in de regio over het beleid. De hulpvragende corporatie of regio onderbouwt het beleid. Hieronder staat een aantal onderwerpen waarnaar de sectorcommissie zal kijken met een aantal algemene uitgangspunten:

1. Huurbeleid: De huren die de hulpvragende corporaties vragen, staan in verhouding tot de kwaliteit van de woningen. Als de absolute of relatieve huur van (sommige) corporaties in de

---

<sup>4</sup> De prestatieafspraken zijn een noodzakelijk instrument om op lokaal niveau de uitvoering van de nationale volkshuisvestingsdoelen te borgen. Voor de prestatieafspraken zijn daarbij van belang: het nationale en lokale volkshuisvestingsprogramma, en de Nationale Prestatieafspraken.

Niet alleen gemeenten maken een volkshuisvestingsprogramma, ook de provincie en het rijk doen dit. Deze programma's hangen met elkaar samen. Immers, de landelijke opgave kan alleen adequaat ingevuld worden als de optelsom van de provinciale en ook die van de lokale programma's hierop aansluiten. Er is dus een wisselwerking tussen nationaal, provinciaal en lokaal beleid.

De minister stelt haar prioriteiten ten minste eenmaal per 4 jaar vast. Die volkshuisvestelijke prioriteiten worden opgenomen in het Nationale volkshuisvestingsprogramma. Op grond hiervan worden tussen het rijk en de belangenorganisaties Aedes, VNG en Woonbond Nationale Prestatieafspraken gemaakt. Daarmee zijn landelijke doelen vastgesteld. Deze doelen moeten landen in de lokale uitvoeringspraktijk. Dat gebeurt via een getrappt systeem. De optelsom van provinciale volkshuisvestingsprogramma's moeten aansluiten bij de landelijke doelen. De gemeentelijke volkshuisvestingsprogramma's tellen op tot de provinciale doelen. Door prestatieafspraken te maken op basis van de gemeentelijke programma's, dragen de afspraken dus direct bij aan de landelijke opgave. Dit is extra geborgd door in de lokale prestatieafspraken expliciet de Nationale Prestatieafspraken op te nemen.

regio veel lager ligt dan die van de gemiddelde corporaties, wordt onderbouwd waarom dit gezien de (lokale) context uitlegbaar is en/of wordt aantoonbaar beleid gevoerd om de huren naar een meer gemiddeld niveau te tillen. In principe wordt ervan uitgegaan dat hulpvragende corporaties de mogelijkheden binnen het huurbeleid maximaal benutten, hoewel dit altijd onderdeel is van het overleg tussen corporaties en huurdersorganisaties.

2. Nieuwbouw: Los van de precieze opgave, mag worden verwacht dat de nieuwbouwwoningen die worden gebouwd, een passende kwaliteit hebben. Indien de corporaties van mening zijn dat de nieuwbouwopgave om relatief veel grote en/of dure woningen vraagt, wordt dit onderbouwd.
3. Verduurzaming: De corporatie voert een verduurzamingsbeleid, in lijn met wettelijke uitgangspunten en de NPA. In principe versnellen de corporaties de verduurzaming niet méér dan op basis van deze uitgangspunten noodzakelijk is, of ze lichten toe waarom ze dit doen.
4. Onderhoud: Het onderhoudsniveau en de onderhoudsinvesteringen, is doelmatig. Het is gericht op noodzakelijke onderhoudswerkzaamheden. De Aedes-benchmark kan hierin een goede leidraad zijn. Indien de kosten voor onderhoud en verbetering hier significant van afwijken, onderbouwen de hulpvragende corporaties waarom dit zo is.
5. Leefbaarheid: De financiële investeringen in leefbaarheid zijn doelmatig. Ze zijn gericht op noodzakelijke investeringen. Indien de kosten significant afwijken van landelijke gemiddelden, onderbouwen de hulpvragende corporaties waarom dit zo is.
6. Beheer/bedrijfslasten: De beheer- en bedrijfslasten zijn verantwoord, efficiënt en doelmatig. Ze zijn gericht op noodzakelijke beheer- en bedrijfslasten. De Aedes-benchmark kan hierin een goede leidraad zijn. Indien de kosten voor beheer- en bedrijfslasten hier significant van afwijken, onderbouwen de hulpvragende corporaties waarom dit zo is.

#### 4. Financiële ratio's

De sectorcommissie kijkt, tot slot, naar de vraag of de corporaties in de regio, bij het uitvoeren van de opgave, tegen de financiële grenzen aanlopen. De uitgangspunten uit het Duurzaam Prestatiemodel kunnen hiervoor een goede leidraad bieden. Conform de uitgangspunten van het Duurzaam Prestatiemodel moeten corporaties de opgave de komende 10 jaar aankunnen, en hun bezit 15 jaar in stand kunnen houden. De hulpvragende corporaties lopen, als zij de opgave vervullen, uiterlijk binnen 10 jaar (opgave) of 15 jaar (intandhouding) tegen de financiële ratio's van het WSW (o.a. ICR van 1,4 of LTV van 70%) aan. Daarbij is dus, conform de hiervoor genoemde stappen, een doelmatig beleid gehanteerd en is de ingerekende opgave een reële, volkshuisvestelijke opgave. Er wordt in principe geen extra 'vluchtstrook' gehanteerd bij de ratio's van WSW, tenzij de instandhoudingsopgave van de corporaties in de regio het noodzakelijk maakt om extra financiële ruimte aan te houden. Vanuit dit startpunt beoordeelt de sectorcommissie of een sectorale solidariteit nu al noodzakelijk is – en zo ja, in welke vorm – of dat er nog tijd is en steun ook op een later moment kan worden gegeven.



### **Bijlage 3 – Advies van de sectorcommissie**

In paragraaf 4.4 is op hoofdlijnen opgenomen hoe de sectorcommissie tot haar advies komt. Zo is ingegaan op een aantal uitgangspunten. Hieronder staan aanvullende elementen.

- De sectorcommissie komt zo snel mogelijk met haar advies. Een uitgangspunt hierbij is dat de commissie hiervoor 2 maanden de tijd krijgt. Deze periode kan langer worden als dat noodzakelijk is (bijvoorbeeld omdat de casus complex is, of omdat er een vakantieperiode tussen zit).
- Het advies zal worden voorgelegd aan het Algemeen Bestuur van Aedes. Het bestuur van de VTW zal worden geconsulteerd.
- Indien het Algemeen Bestuur van Aedes akkoord gaat, zal het worden voorgelegd aan de leden op een (extra) Aedes-congres.
- Van bestuurders van corporaties wordt expliciet verwacht dat zij het advies, en de impact voor hun corporatie, bespreken met hun Raad van Commissarissen en hun RvC hierin nadrukkelijk meenemen. Indien relevant worden ook huurdersorganisatie(s) en gemeente(n) bijgepraat. Aanvullend kan Aedes, in samenwerking met de VTW of andere brancheverenigingen, informatiebijeenkomsten organiseren voor bijvoorbeeld Raden van Commissarissen of huurdersorganisaties.
- Er wordt, bij de stemming over het voorstel op het Aedes-congres, gestreefd naar zo breed mogelijke steun onder de leden van Aedes. Aedes zal er zorg voor dragen dat er uitvoering kan worden gegeven aan het advies.
- Indien het advies een financiële bijdrage van (een deel van) de sector behelst, wordt bekeken welk vehikel hiervoor het beste kan worden ingezet. Voorkomen moet worden dat een route wordt gekozen, die fiscaal, of om andere redenen, onaantrekkelijk is.
- Indien van toepassing, zal in het advies worden meegewogen welke corporaties geen of een kleinere bijdrage zullen leveren. Redenen daarvoor kunnen zijn:
  - o De corporatie heeft reeds (in andere casussen of deze casus) veel solidariteitssteun verleend aan collega-corporaties.
  - o Het is waarschijnlijk dat de corporatie, door de bijdrage, zelf op korte termijn tegen de financiële grenzen aanloopt. Bij het beoordelen hiervan kan worden aangesloten bij de kaders die in het kader van 'Projectsteun' worden gesteld. Corporaties die in bijzonder beheer zijn, worden sowieso uitgesloten van bijdragen.
- Corporaties die, om wat voor reden dan ook, maar niet op basis van het advies van de commissie, geen bijdrage willen leveren, worden daartoe niet verplicht. Binnen de verenigingsstructuur van Aedes kan dat niet. De sectorcommissie en/of leden van het Algemeen Bestuur van Aedes zullen indien nodig in gesprek gaan met de desbetreffende corporaties.