Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties

Thema #9

Datum: 23 oktober 2026

Investeringskracht
Instrumenten voor een grotere investeringskracht in gebiedsontwikkeling

Community of Practice Grootschalige Woningbouw Gebieden

Inhoud

Voorwoord 2
Leeswijzer 4
Proces 5
Samenvatting 6
Waarom Investeringskracht als thema? 14
Instrumenten om investeringskracht te verbeteren en te organiseren 20
Actie-agenda voor Investeringskracht 38
Bijlage 47
Colofon 49

Voorwoord



We, gemeenten, ministeries, marktpartijen, woningcorporaties, staan samen voor een enorme opgave om het woningtekort terug te dringen. Daarom bouwen we in 21 Nationaal Grootschalige Woningbouwgebieden zo'n 400.000 woningen. We willen die gebieden zodanig ontwikkelen dat ze over veertig en honderd jaar ook nog succesvol functioneren. We bouwen daarom niet alleen huizen, we werken aan nieuwe gemeenschappen in complete en duurzame wijken van de toekomst.

We hebben een historische kans om een impuls te geven aan binnenstedelijke gebieden door heel Nederland. Het zijn mooie uitdagingen, veelal in de bestaande stad, waarbij er veel maatschappelijke onderwerpen samenkomen. Hiervoor moeten we een passende oplossing vinden, naast de realisatie van woningen. Hoe houden we daarbij toch het tempo en bewaken we de kwaliteit bij deze integrale aanpak?

We werken met veel inzet en overtuiging en hebben veel te leren. Geen gebied is hetzelfde, maar vaak gaat het wel om dezelfde knelpunten. Het is daarom waardevol om van elkaar te leren en elkaar te helpen: hoe hebben anderen het aangepakt en welke oplossingen zijn voor mijn ontwikkeling toepasbaar? De inzichten die we ophalen dragen bij aan de versnelling van de woningbouw. De best practices delen we via de Community of Practice. Ter lering en inspiratie, zodat we goede voorbeelden gebruiken om onze eigen praktijk te verbeteren.

Met deze Community of Practice organiseren we elk jaar meerdere inspiratiebijeenkomsten. Iedere keer nemen we een ander vernieuwingsvraagstuk. Steeds weer om de snelheid en kwaliteit van de gebiedsontwikkelingen te verbeteren. De bijeenkomsten zijn bedoeld voor alle professionals die werken in een van de 21 grootschalige woningbouwgebieden.

Op 20 mei 2026 onderzochten we in Groningen met elkaar hoe we de investeringskracht kunnen versterken. De rondleiding door de Suikerzijde gaf ons inzicht hoe de gemeente Groningen de investeringskracht vergroot, met een partnerselectie met een marktpartij, met een gemeentelijke ontwikkel-BV en met het oprichten van een maatschappelijk investeringsfonds. Daarna doken we met ontwikkelaars, corporaties en beleggersrond dit thema vol energie de leervragen in. We willen de gemeente Groningen heel hartelijk bedanken voor hun inzet en hun gastvrijheid, de ontwikkelaars, corporaties en beleggers voor hun bijdrage en de gemeentelijke experts voor hun openheid om van elkaar te leren.

In dit werkboek gaan we dieper in op de materie en geven we weer welke acties er nodig zijn op lokaal en landelijk niveau om investeringskracht in de Grootschalige Woningbouwgebieden te verankeren. Ik denk dat ook de betrokkenen bij andere gebiedsontwikkelingen er veel inspiratie uit kunnen halen.

Hettie Politiek
Directeur programma 21 Grootschalige Woningbouwgebieden



Beelden van de negende Community of Practice in De Suikerfabriek in Groningen. Foto's: Marieke Kijk in de Vegte.

Leeswijzer

Dit is de rapportage van de 9e bijeenkomst van de Community of Practice (CoP) Grootschalige Woningbouw Gebieden, over Investeringskracht:

Pagina 6
Hierna volgt eerst de samenvatting van dit thema en de uitkomsten.

Pagina 14
In het hoofdstuk erna gaan we dieper in op het thema investeringskracht, waarom dit thema zo urgent is, de opgaven waar gemeenten tegenaan lopen en welke instrumenten kunnen worden ingezet om investeringskracht te vergroten.

Pagina 20
Daarnaast lichten we uitgebreid de instrumenten die aan bod komen toe, de dilemma's en knelpunten per instrument, en de kansen die werden geïdentificeerd tijdens de Community of Practice op 20 mei 2026 in Groningen en tijdens de follow-up bijeenkomst.

Pagina 38
Vervolgens gaan we in op de acties, deze zijn geclusterd naar schaalniveau (lokaal en landelijk) en naar de aard van de samenwerking: binnen de gemeente, tussen ontwikkelpartners en gemeente, en met de baathouders van vermeden kosten in de gebruiksfase.

Proces

We hebben voor deze Community of Practice over Investeringskracht de volgende stappen doorlopen:

1. De eerste stap van de ‘creatieve diamant’ (zie het proces voor elke CoP in de bijlage) is om de opgaven beter in kaart te brengen.
2. We hebben de gastgemeente Groningen gevraagd naar de oplossingen die zij hebben om de organisatie van investeringskracht te verbeteren, hoe zij dit aanpakken en waar zij tegenaan lopen.
3. Voor deze CoP zetten we een enquête uit onder alle Grootschalige Woningbouwgebieden. Deze enquête is 15 keer ingevuld door afgevaardigden en geeft een goed en duidelijk beeld van de uitdagingen.
4. We hebben een reeks interviews uitgevoerd met ervaringsdeskundigen van andere Grootschalige Woningbouw gemeenten en ontwikkelaars, corporaties en beleggers.
5. We hebben de belangrijkste landelijke publicaties en onderzoeken geraadpleegd. De publicaties en best practices zijn samengevat in het ‘Inspiratiedocument voor CoP9: Investeringskracht’.
6. Op 20 mei 2026 vond op basis van deze voorbereiding in de Suikerfabriek in Groningen de live bijeenkomst plaats met circa 100 deelnemers, waaronder de vaste leden van de Community of Practice, uitgebreid met l ontwikkelaars, corporaties en beleggers op de verschillende instrumenten om investeringskracht beter te organiseren.
7. Op 12 juni 2026 vond een vervolgbijeenkomst plaats met een kleinere groep betrokkenen vanuit de gemeenten, het ministerie VRO en ontwikkelaars, corporaties en beleggers. Met hen hebben we uit de veelheid aan verzamelde inzichten de belangrijkste conclusies en keuzes getrechterd die de basis zijn voor dit Werkboek.

↗ Link naar het document ‘COP 9 – Investeringskracht’ van Volkshuisvesting Nederland [website]

Samenvatting

Waarom investeringskracht als thema?

Nederland staat voor een ongekend grote ruimtelijke opgave: in de periode tot en met 2030 streeft de rijksoverheid naar het toevoegen van 900.000 woningen in Nederland. De 21 Nationaal Grootschalige woningbouwlocaties moeten invulling gaan geven aan ruim een derde van de totale opgave. De Nationaal Grootschalige Woningbouwlocaties bevinden zich veelal in binnenstedelijke gebieden waar de ruimte schaars is en waar al tal van opgaven samenkomen. De stapeling van opgaven maakt gebiedsontwikkeling fundamenteel complexer. Naast woningbouw spelen thema's als klimaatadaptatie, de kwaliteit van de openbare ruimte, mobiliteit, energietransitie, ruimte voor economie en het terugdringen van de zorgvraag een steeds grotere rol. Tegelijkertijd staat betaalbaarheid hoog op de politieke en maatschappelijke agenda.

Door gestegen bouwkosten, scherp opgelopen rentes en een veelheid van complexe opgaven op het gebied van onder andere mobiliteit en infrastructuur, klimaat en energie, is sprake van een onrendabele top, waarbij de kosten voor kwaliteit en betaalbaarheid simpelweg hoger zijn dan wat de verkoop of verhuur van de woningen en het bredere vastgoed opbrengt. Alle grootschalige gebiedsontwikkelingen kennen een tekort, en de tekorten in de gebiedsontwikkeling lopen in de afgelopen 10 jaar naar verwachting verder op.

Dat roept de vraag op hoe we de investeringskracht kunnen vergroten.

Instrumenten voor een sterkere investeringskracht

We hebben dit vraagstuk Investeringskracht op basis van interviews en enquêtes onder de 21 gebieden, ontwikkelaars, corporaties en beleggers en de ministeries in vier delen opgesplitst. Verdeeld over die vier delen hebben we naar instrumenten gezocht die gemeenten, ontwikkelaars, corporaties en beleggers kunnen inzetten. In de bijeenkomst van de Community of Practice hebben we deze instrumenten uitgediept, zodat gemeenten, departementen, corporaties en ontwikkelaars van elkaar kunnen leren voor hun eigen gebieden. De volgende instrumenten[1] stonden op het programma:

A. Organiseren van investeringskracht binnen de grondexploitatie (GREX)

1. Het rondkrijgen van de gebiedsbusinesscase door het optimaliseren van de GREX. Wat zijn de mogelijkheden om de business case binnen de GREX te optimaliseren?
2. De GREX als onderneming: voor meerdere jaren stootvast maken. De grondexploitatie moet jarenlang mee kunnen gaan, zal voor- en tegenspoed kennen, en moet dus tegen een stootje kunnen. Hoe kun je de GREX opzetten als onderneming tussen markt en overheid?
3. De Ontwikkel-BV: efficiënter en sneller samenwerken. In de Suikerzijde binnen de gemeente Groningen is een Ontwikkel-BV opgericht, waarmee continuïteit en slagvaardigheid beoogd is. Hoe kan dit model toegepast worden op andere plekken?

B. Organiseren van investeringskracht buiten de GREX

4. Samen Slim: Benutten van de baten uit de exploitatiefase voor ontwikkeling door breder te kijken naar de maatschappelijke opgaven en baathouders te betrekken. De ervaringen van een jaar rekenen aan Samen Slim in 12 steden; hoe brengen we dat naar de 21 grootschalige gebieden?
5. Samen Slim: Oprichten van een maatschappelijk investeringsfonds voor financiering van de gebiedsontwikkeling. Groningen loopt voorop in Samen Slim en werkt met onder meer het Rijk, zorgverzekeraar Menzis en woningcorporaties aan een gebiedsfonds. Hoe kunnen de andere gemeenten hiervoor ook stappen gaan zetten?

C. Organiseren van investeringskracht door samenwerking met partners:

6. Partnerselectie of planselectie: voor- en nadelen. Wat past bij welke complexiteit? Hoe doe je partnerselectie zoals in Groningen? En wanneer is planselectie juist beter?
7. Investerend vermogen van beleggers. Van het totale woonprogramma in de Nationaal Grootschalige Woningbouwgebieden komt 15-20% in de middencategorie, en een deel in dure huur. Hoe creëer je lokaal het optimale investeringsklimaat voor beleggers?

D. De rol van rijksbeleid in het organiseren van investeringskracht

8. Rijksbeleid: investeringsvoorwaarden voor woningcorporaties en beleggers. Het Rijk werkt aan een sterker investeringsklimaat voor beleggers en corporaties. Waar lopen gemeenten tegenaan dat in de landelijke aanpak een plek moet krijgen?

1 Tijdens de Community of Practice hebben we ons verdiept in een aantal instrumenten. Dit betekent niet dat dit de enige instrumenten zijn die ingezet kunnen worden. Met deze negen instrumenten geven we dus geen volledig overzicht, maar bieden we een selectie van instrumenten die in de praktijk zijn verkend en toegepast.

9. Rijksbeleid: ondersteunende woningbouw- regelingen. Het Rijk draagt ook de komende jaren blijvend bij aan de businesscase. Wat komt eraan, hoe maken we het integraal, en wat hebben gemeenten nodig?

De lessen over deze instrumenten delen we in dit werkboek.



Beelden van de negende Community of Practice in De Suikerfabriek in Groningen. Foto's: Marieke Kijk in de Vegte.

Actie-agenda

Aan elk van de negen tafels hebben we besproken welke vervolgacties er nodig zijn om de investeringskracht te vergroten. De resultaten werden onderverdeeld in uitdagingen, kansen en acties. Dit hebben we verder uitgewerkt tijdens een follow-upbijeenkomst met een selecte groep afgevaardigden van gemeenten en ontwikkelaars, corporaties en beleggers. In deze paragraaf wordt een samenvatting gegeven van deze acties.

We kijken naar wat er lokaal, en wat er landelijk moet gebeuren. Daarbinnen kijken we naar de aard van de samenwerking:

1. Hoe organiseren en stroomlijnen we het (samenwerkings)proces binnen de gemeente?
2. Hoe richten we de samenwerking tussen ontwikkelpartners en gemeenten in?
3. Hoe richten we de samenwerking met baathouders van vermeden kosten in de gebruiksfase in?

1. Checklist verbetermogelijkheden investeringskracht op lokaal niveau

Organiseren van investeringskracht binnen de GREX:

- Integrale inbedding: Zorg ervoor dat de afstemming met en verantwoordelijkheid voor het programmabureau of projectbureau geborgd is om 'wezensvreemdheid' te voorkomen.
- Flexibele structuren: Overweeg een aparte gemeentelijke Ontwikkel-BV. Dit kan financieel-administratieve flexibiliteit bieden en beperkingen

verminderen als gevolg van het Besluit begroting en verantwoording (BBV) en ook de fiscale druk (vpb) verlichten.

- Samenwerkingsstrategie: Wanneer er sprake is van publiek grondbezit: kies tijdig tussen *planselectie* of *partnerselectie* (gericht op langdurigflexibel samenwerken op gebiedsniveau). Leg de strategie tijdig vast via het gemeentebestuur. Bij versnipperd grondbezit biedt de praktijkhandleiding Samen Snel en Goed Bouwen opties.

↗ Link naar de praktijkhandleiding 'Samen snel en goed bouwen' van Volkshuisvesting Nederland [website]

- Maatschappelijke bijdrage: bij privaat grondbezit is kostenverhaal verplicht, waarmee grondexploitatie de benodigde maatschappelijke investeringen (zoals infra, groen, openbare ruimte) voor het betreffende gebied/project moet opbrengen. Lukt dit niet (wat vaak het geval is), neem dan (deels) deze maatschappelijke investeringen voor rekening van de gemeente (cq. verlaag het kostenverhaal) om zo de haalbaarheid van de private grondexploitatie (GREX) te vergroten. Anders komt er mogelijk niets van de grond.

Optimalisaties binnen de GREX:

- Ruimte voor bedrijven: Houd ruimte voor bedrijven in het gebied: bedrijfsruimte verdwijnt vaak als de druk op woningbouw toeneemt. Binnen de GREX kan rekening worden gehouden met een gemiddeld lagere prijs, gekoppeld aan de oprichting van een Plintorganisatie die gegarandeerd de ruimtes afneemt voor die gemiddeld lagere prijs, en vervolgens kan cureren wie het beste waar komt, gebiedskennis kan opbouwen, en binnen het gebied met de prijs kan variëren, zodat er ook ruimte blijft voor bedrijven en voorzieningen die niet de hoofdprijs kunnen betalen.
- Verevening: Zoek ruimte binnen de gemeente voor verevening, bijvoorbeeld via een vereveningsfonds en binnen de BBV-regels om kosten en opbrengsten slimmer over projecten te verdelen.
- Investeringsprogramma Openbare Ruimte: Koppel geplande gemeentelijke renovatie- en vervangingsbudgetten aan de gebiedsontwikkeling, maar houd daarbij wel rekening met toekomstige exploitatiekosten.

Meer mogelijkheden tot optimalisatie zijn uiteengezet in de presentatie van het webinar Omgaan met de onrendabele top bij binnenstedelijke herontwikkeling", georganiseerd door Platform 31 en het Kennisnetwerk Regionale Economie. Een samenvatting hiervan staat in de uitgebreide checklist ter verbetering van investeringskracht in het laatste hoofdstuk.

↗ Link naar de webinar op YouTube [video]

Samenwerking tussen ontwikkelpartners en de gemeente:

- Netwerken: bouw relaties op via informele netwerken (bijv. POR Rotterdam, Consilium Zwolle)[2]
- Partnerschap & Vertrouwen: werk op projectbasis met 'open boeken' om aannames en wantrouwen weg te nemen en hanteer scherpe procesregels en spelregels voor escalatie.
- Procedurele lessen:
  - Het is belangrijk vanuit feitelijke kennis de angst voor Didam in te dammen: hoe kan het werken? hoef je hier niet zo bang voor te zijn? Het nut van elkaar opzoeken is groter dan de angst voor fouten rechtvaardigt.

2 Aedes en NEPROM hebben principes opgesteld waarin ze pleiten voor een samenwerking tussen corporaties en ontwikkelaars in gebiedsopgaven op basis van vertrouwen, transparantie en duidelijke afspraken, samen verantwoordelijkheid nemen voor betaalbare woningbouw.

↗ Link naar het document 'Aedes-NEPROM – Leidende principes voor samenwerking' uit 2024 [PDF-document].

- Zet vroegtijdig marktconsultaties in.
- Benut lichtere PPS-vormen (bijvoorbeeld PPS-light via SOK).
- Betrek beleggers vroegtijdig bij de gebiedsontwikkeling.
- Screen stichtingskosten (STIKO) kritisch op onverhoopte dubbele marges en risico-opslagen.

- Parallel Plannen: kennis en inzet van de methode Parallel Plannen kan leiden tot een kortere doorlooptijd en het sneller realiseren van gebiedsontwikkelingen. Voor meer informatie verwijzen we naar het Inspiratieboek voor deze Community of Practice.

↗ Link naar het document 'COP 9 – Investeringskracht' van Volkshuisvesting Nederland [website]

Samenwerking met bredere opgaven- en baathouders (Samen Slim-aanpak):

- Integraal koppelen: Binnen de Samen Slim-aanpak wordt breder gekeken naar maatschappelijke opgaven binnen een gebied. De daarvoor verantwoordelijke partijen worden bevraagd en betrokken bij de aanpak voor deze opgaven. Hiermee wordt een investeringscoalitie gevormd waarmee gezamenlijke investeringsafspraken gemaakt worden (incl. verbrede SOK en langjarige investeringsbegroting).
  - Koppel sectorbegrotingen aan maatschappelijke opgaven (bijvoorbeeld sociale cohesie).
  - Start klein met een enthousiaste kerngroep en betrek de stad via een Publiek-Privaat-Maatschappelijke Coalitie (PPMS).
- Datagedreven aanpak: Leg een gedegen inhoudelijk basis onder maatregelen en bereken kosten en baten scherp met alle partners, zonder overdreven optimisme.
- Financiering: Richt een langjarige integrale gebiedsbegroting of een *Sociaal-Maatschappelijk Investeringsfond*s in voor minimaal 15 jaar (eventueel als dochter van de Ontwikkel-BV). Benut de ruimte om gemeentelijke budgetten (zoals vermeden kosten voor bv. WMO/jeugdzorg/uitkeringen) te combineren.
- Monitoring: Monitoren van de voortgang op de doelen en aanpak langjarig. Zo wordt niet alleen inzicht verkregen in de voortgang en maatschappelijke effecten, maar wordt ook gedurende de ontwikkeling bewijs en kennis opgebouwd die kan worden benut voor toekomstige opgaven eninvesteringsbeslissingen.

Samen Slim

Samen Slim benadert een gebiedsontwikkeling vanuit een breder perspectief. Je kijkt niet alleen naar de ruimtelijke opgave, maar ook naar de onderliggende maatschappelijke opgaven. Vervolgens betrek je de partijen die voor deze opgaven verantwoordelijk zijn en geef je hen een actieve rol in het formuleren van gezamenlijke doelen en een passende aanpak. Zo ontstaat een bredere investeringscoalitie, waarin verschillende partijen hun kennis, middelen en verantwoordelijkheden bundelen. Vanuit deze gezamenlijke basis kunnen vervolgens ook concrete investeringsafspraken worden gemaakt, waaronder een verbrede Samenwerkingsovereenkomst (SOK) en een langjarige gezamenlijke investeringsbegroting.

↗ Link naar het document 'COP 9 – Investeringskracht' van Volkshuisvesting Nederland [website]

↗ Link naar de publicatie 'Samen Slim' van het Watertorenberaad

2. Vervolgacties op landelijk niveau

Facilitering van gemeentelijke samenwerkingsprocessen:

- Ondersteuning en structuur: ondersteun gemeenten bij het versterken van hun interne organisatie en uitvoeringskracht, bijvoorbeeld via praktische handreikingen (zoals in de vorm van de Reiswijzer Gebiedsontwikkeling). Onderzoek daarnaast de lokale toepasbaarheid van een publieke BV-structuur, waarbij de slagkracht en flexibiliteit van een BV worden benut, zonder dat deze te ver van de politiek afstaat.
- Financiële randvoorwaarden: voer het gesprek met de Commissie BBV over knelpunten in de verantwoording (via de Taskforce Woningbouw). Deelnemers aan de bijeenkomst noemen onder andere dat fluctuaties niet zijn te verantwoorden, dat de verantwoording van een mengproject ingewikkelder is, en dat per direct afboeken op gronden op het moment dat een toekomstig verlies wordt verwacht niet nodig zou moeten zijn, omdat je zou moeten kunnen sparen/ reserveren om op t=10 tegenvallers op te vangen.

Facilitering van samenwerking ontwikkelpartners - gemeente:

Stabiliteit in wetgeving: zorg voor langjarige wetgevingsstabiliteit om investeerders niet af te schrikken.

- Stabiliteitseisen/ratio's van corporaties: borg de stabiliteit voor middenhuur en verlaag de stabiliteitseis voor woningcorporaties om hun investeringskracht te vergroten.
- Looptijden en flexibiliteit in subsidies: maak looptijden van subsidies (zoals Woningbouwimpuls, gebiedsbudgetten) flexibeler en langer, passend bij de langduriger realiteit en marktdynamiek van complexe projecten.
- Stroomlijnen van lokale eisen: door te werken met basis- en pluspakketten kun je lokale eisen stroomlijnen en bovenwettelijke eisen een plek en wildgroei hiervan voorkomen.
- Fysieke knelpunten: bied handelingsperspectief en subsidies ten behoeve van oplossingen voor netcongestie en stikstofbeperkingen. Houd rekening dat dit op termijn mogelijk ook voor de introductie van de Natuurherstelverordening en drinkwaterzekerheid kan gaan gelden.
- Rijksbreed ontkokeren: Combineer rijksmiddelen over de ministeries heen (VRO, IenW, EZK, VWS). Richt een centraal aanspreekpunt/ ambassadeur in voor grootschalige gebieden door de inzet van gebiedsministers en gebieds-DG's.
- Inzet van middelen: optimaliseer de inzet van Rijksmiddelen van alleen subsidies naar ook *revolving funds* (zoals de in onderzoek zijnde Grondfaciliteit en/of een Landelijke Integrale Grondbank, waarmee via eigen vermogen risicodragend geïnvesteerd wordt).
- Samenwerking met beleggers: ondersteun gemeenten bij partnerselectie voor middenhuur en spreek pensioenfondsen aan op hun maatschappelijke taak om te investeren in Nederlandse projecten.

Facilitering van met baathouders van vermeden kosten in de gebruiksfase:

- Versterking Samen Slim: betrek de markt breder bij het programma *Samen Slim*.
- Zorg & Preventie: faciliteer landelijke uitwisseling van kennis en handelwijzen tussen gemeenten en zorgkantoren (uitvoerders WLZ, binnen Wet DOS). Stimuleer als Rijk de zorgkantoren tot experimenten met het hierbij passend preventief investeren in het fysiek domein (gericht op zorgzame buurten).

- Gemeentefonds: voorkom dat succesvolle preventie leidt tot een lagere uitkering uit het Gemeentefonds (bijvoorbeeld via een *succesbudget*).

In gesprek met provincies

Niet alle bovenstaande punten hoeven de verantwoordelijkheid van de landelijke overheid te zijn. Ook provincies kunnen hierin een belangrijke rol spelen. Hoe kunnen zij een actievere rol spelen in het organiseren en versterken van investeringskracht. Sommige provincies doen dit al, bijvoorbeeld door eigen middelen in te zetten voor grondverwerving of via tekortsubsidies.



Beelden van de negende Community of Practice in De Suikerfabriek in Groningen. Foto's: Marieke Kijk in de Vegte.



Beelden van de negende Community of Practice in De Suikerfabriek in Groningen. Foto's: Marieke Kijk in de Vegte.

Waarom Investeringskracht als thema?

Investeringskracht staat onder druk

De traditionele businesscase van gebiedsontwikkeling, gestoeld op de grondexploitatie (GREX) staat onder druk. We zien op basis van het vooronderzoek de volgende factoren als aanleiding hiervoor.

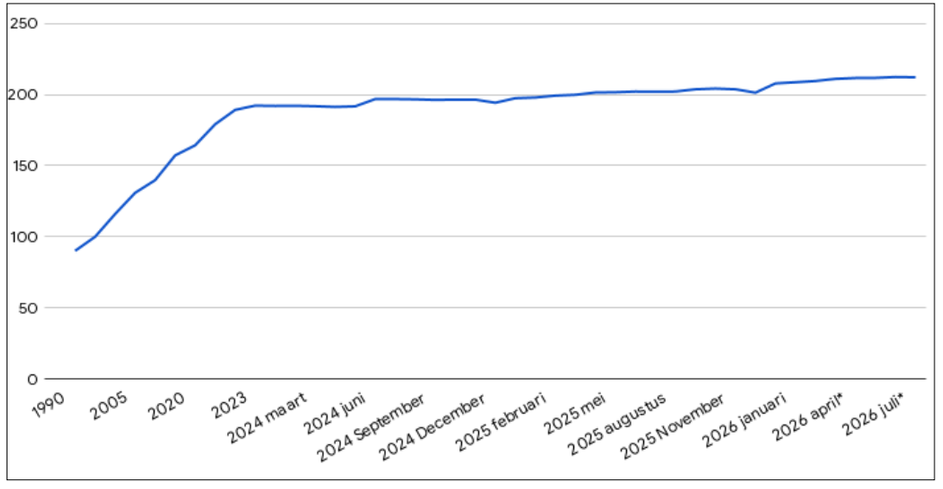
1. Van greenfield naar brownfield en brainfield. Waar VINEX nog 80% buitenstedelijk was, is de huidige opgave 80% binnenstedelijk. We werken nu in gebieden met versnipperd grondeigendom, duurdere inkoop van grond, bodemverontreiniging en ondergrondse infrastructuur, meer ontwikkelende partijen, meer bestaande bewoners en bedrijven, een mondigere en beter geïnformeerde samenleving, die hogere eisen stelt aan participatie en informatieverstrekking, meer conflicten die tot vertraging kunnen leiden, langere procedures. Expert Theo Stauttener van Stadkwadraat geeft aan dat hier tegenover staat dat de prijzen voor woningen zijn gestegen en dat we in hogere dichtheden bouwen, maar dat partijen daardoor ook anders inkopen en dat de grondprijzen meestijgen". De hogere dichtheden brengen veel nieuwe opgaven met zich mee. De marktvraag staat extra onder druk door de vaak grote hoeveelheid appartementen die gepaard gaan met binnenstedelijke verdichting.

2. Hogere ambities voor water, natuur, parkeren, betaalbaarheid van wonen en mengen met werken. Die dienen maatschappelijke doelen, maar veranderen wel de businesscase zodanig, dat die, opgeteld met de macro-economische factoren als bouwkosten en rente, niet meer positief kan zijn. Ten opzichte van de jaren '90 is het aandeel dure koop binnen de vrije sector afgenomen, en het opbrengstenpotentieel van winkels en kantoren is nagenoeg verdwenen. Daar zijn doelen en ambities voor duurzaamheid bij gekomen. Overheidsbijdragen zijn (weer, net als in

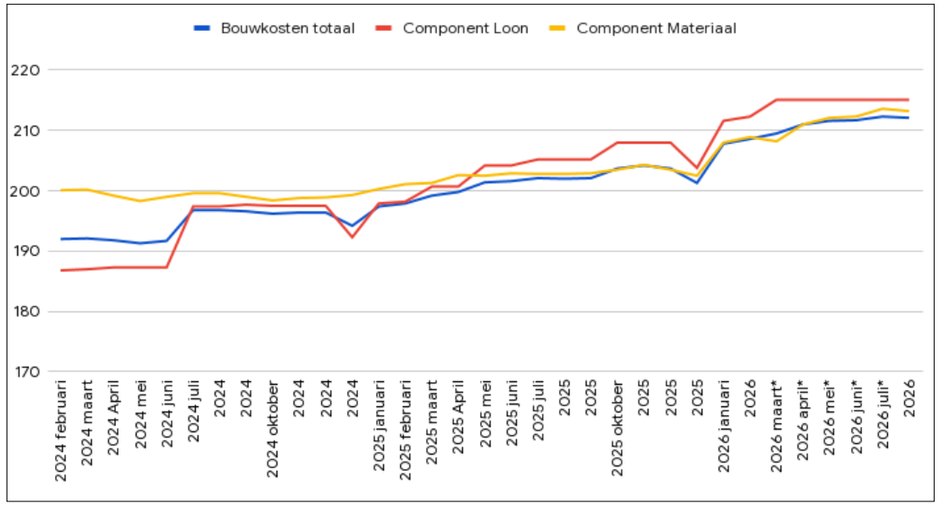
de naoorlogse decennia) onmisbaar geworden, als maatschappelijke investeerder in de gebiedsontwikkeling. Investeringen in bijvoorbeeld klimaatadaptieve maatregelen of sociale voorzieningen laten zich niet altijd direct vertalen in opbrengsten binnen de klassieke modellen. Hierdoor ontstaat een groeiende spanning: de maatschappelijke urgentie neemt toe, terwijl de financiële marges slinken of zelfs negatief worden. Dit heeft directe gevolgen voor de voortgang van projecten, de bouwproductie en uiteindelijk ook voor de kwaliteit van de leefomgeving.

3. De bouwkosten stijgen. Tussen 2021 en 2024 zijn de kosten van bouwmaterialen fors gestegen.De loonkosten stijgen echter wel door.

4. Het investeringsvermogen van corporaties en van investeringsvermogen van institutionele beleggers staat onder druk. Corporaties moeten vooruitkijken en zien hun financiële grenzen snel op zich afkomen en beginnen af te remmen in investeringsbeslissingen. Daarbij moeten ze vaak de normen oprekken van hun investeringsratio's voor nieuwbouwwoningen vanwege de hogere kosten en ook doordat ze afhankelijk zijn van marktpartijen voor de ontwikkeling van hun portefeuille. Voor beleggers geldt dat er soms nog wel ruime mandaten zijn maar dat de vastgoedexploitatie vaak niet rond komt, oftewel ze kunnen niet betalen wat de ontwikkelaar nodig heeft, want dan kunnen ze hun rendementen niet realiseren. Andere pensioenfondsen hebben al een relatief grote vastgoedpositie in Nederland en streven daarom naar meer diversificatie over verschillende asset classes. Daarnaast trekt nieuw buitenlands kapitaal minder naar Nederland omdat ze hier een fiscale behandeling treffen die nadeliger is dan op veel andere plekken. Maarten Feilzer benoemt hierbij dat het interessant is om ook te kijken naar lokaal gewortelde familiebedrijven, waar Stichting Professioneel Platform Vastgoed het podium van is.



Bouwkosten totaal Prijsindex (2000=100) 1990 – 2026
Bron: ABN AMRO
↗ Link naar het rapport 'Stand van de Bouw – September 2024' van ABN AMRO [PDF-document]



Zoom-in Bouwkosten totaal Prijsindex (2000=100) 20224 – 2026
Bron: CBS

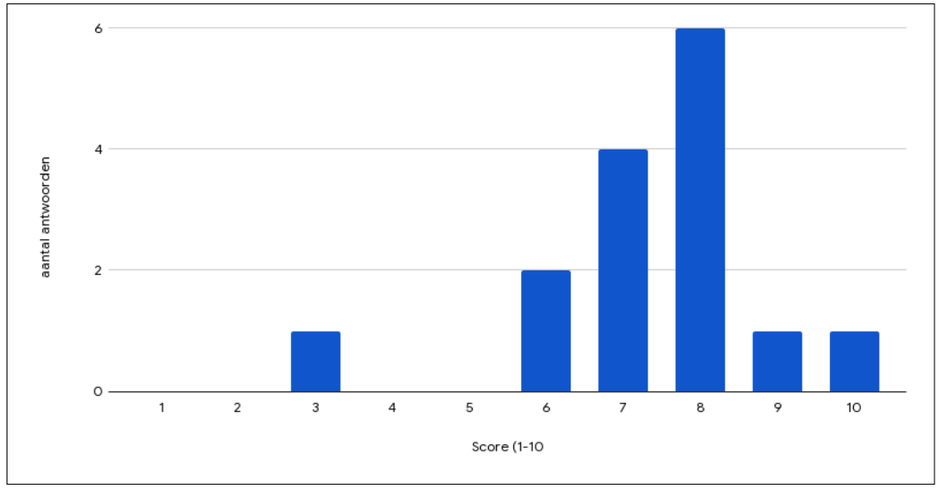
Maar zij staan door de BTW-regels ook onder druk.

5. Er is veel expertise verloren gegaan. In de jaren voor de huidige Grootschalige Woningbouw bestond het ministerie niet meer, en dachten tot tien jaar geleden veel gemeenten dat ze nooit meer zouden ontwikkelen. Corporaties gingen terug naar hun kerntaak en ook bij ontwikkelaars is veel ervaring verloren gegaan in de tijd van de kredietcrisis.

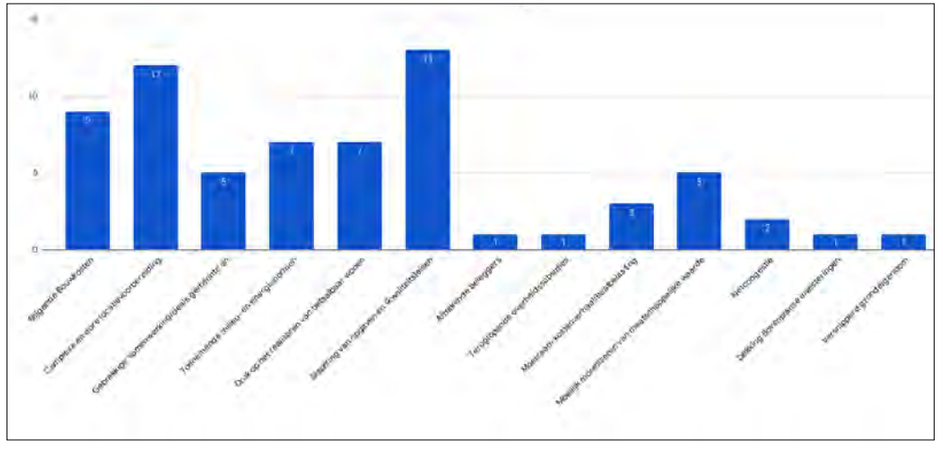
De landelijke investeringsopgave voor woningbouw in cijfers

Rebel heeft in opdracht van het ministerie van VRO het financieel totaalbeeld van de woningbouwopgave tot en met 2035 onderzocht. Enkele getallen uit dat onderzoek laten zien wat de opgave is:

1. Financiële opgave gekoppeld aan woningbouw
   a. woningbouwopgave: opgave van 3,9 miljard euro
   b. infrastructuuropgave: 7,8 miljard euro
   c. schaalsprongen infrastructuuropgave: 20-25 miljard euro voor de komende 25 jaar
2. Kritische randvoorwaarden: onder andere 640 miljoen tot 1,2 miljard euro voor netcongestie.
3. Sociaal-maatschappelijke opgaven voor toekomstbestendige en veerkrachtige gemeenschappen:
   a. Gemeenschappelijke ruimte: 2,7 miljard euro
   b. Sociaal-maatschappelijke voorzieningen: 14,5 miljard
   c. Betaalbare ruimte voor werk: 0,8 miljard voor eenmalige grondopbrengstderving.



Hoe urgent is het thema "investeringskracht" in de gebiedsontwikkeling waar jeaan werkt?
Bron:



Wat zijn de belangrijkste uitdagingen als het aankomt op het rond krijgen van de business case van gebiedsontwikkelingen? (meerdere antwoorden mogelijk)
Bron:

↗ Link naar het rapport ‘Financieel totaalbeeld woningbouwopgave tot en met 2035’ van de Rijksoverheid [website]

Een aantal quotes uit de enquête over investeringskracht:

“Het vergt veel tijd en inzet om verschillende partijen tot een samenwerking te laten komen op de schaal (geografisch), in tijd (fasering) en geld (investeringen), vooral als er voornamelijk vanuit eigen belang/perspectief gehandeld wordt. Maatschappelijke functies, bovenplanse investeringen, onrendabele toppen en de discussie betaalbaar versus kwaliteit zijn allemaal thema’s die voor stroperige processen en weinig daadkracht zorgen. Wie gaat hier nu boven hangen en organiseert de investeringskracht om daadwerkelijk tot actie te komen?”

“Door toenemende regeldruk en eisen die worden opgelegd worden projecten moeilijker haalbaar, de rentabiliteit voor investeerders verslechterd terwijl de risico’s toenemen. Dit leidt tot aarzeling bij initiatieven om door te pakken.”

“Het integrale beeld en verrekening tussen partijen onderling is lastig te verkrijgen. Daarnaast speelt de onzekerheid rondom netcongestie en stikstof een drukkende rol om tot afspraken te komen. Vooral omdat het langjarige afspraken zijn, die niet alleen over de locatieontwikkeling gaan, maar over de totale business case, is dit lastig.
Tot slot spelen de subsidievoorwaarden natuurlijk ook een rol (snelheid versus zorgvuldigheid).”

“Het transformeren van een bedrijventerrein vraagt om deels uitplaatsen van bestaande bedrijven. Naast het beschikbaar krijgen van grond en de bestemming, is energie (netcongestie) en betaalbaarheid een enorme opgave.
Dit samen met de omvang van de gemeente (50k inwoners) en een sterk MKB maakt dat het (zorgen voor de lokale MKB’ers) ook bestuurlijk veel aandacht krijgt.”

Wat is de stand van de investeringskracht in onze community?

Aan de deelnemers van de Community of Practice over Investeringskracht is een enquête gestuurd om inzicht te krijgen in de urgentie van het thema, relevante subthema's en bestaande oplossingsrichtingen. Uit de resultaten blijkt dat het thema breed als urgent wordt ervaren en in vrijwel alle deelnemende gemeenten op de agenda staat.

De belangrijkste uitdagingen liggen in de stapeling van opgaven, stijgende bouwkosten, complexe en kostbare locatievoorbereiding en de toenemende druk op het realiseren van betaalbare woningbouw. Daarnaast spelen toenemende milieu- en energienormen een rol en worden de opgaven verder verzwaard door externe factoren zoals netcongestie. In de samenwerking tussen partijen wordt het daarbij als lastig ervaren om alle belangen in dezelfde richting te krijgen en voldoende onderling vertrouwen op te bouwen.

Gevolgd proces voor deze Community of Practice

We hebben voor deze Community of Practice over Investeringskracht de volgende stappen doorlopen:

1. De eerste stap van de 'creatieve diamant' (zie het proces voor elke CoP in de bijlage) is om de opgaven beter in kaart te brengen.
2. We hebben de gastgemeente Groningen gevraagd naar de oplossingen die zij hebben om de organisatie van investeringskracht te verbeteren, hoe zij dit aanpakken en waar zij tegenaan lopen.
3. Voor deze CoP zetten we een enquête uit onder alle Grootschalige Woningbouwgebieden. Deze enquête is 15 keer ingevuld door afgevaardigden en geeft een goed en duidelijk beeld van de uitdagingen.
4. We hebben een reeks interviews uitgevoerd met ervaringsdeskundigen van andere Grootschalige Woningbouw gemeenten en ontwikkelaars, corporaties en beleggers.
5. We hebben de belangrijkste landelijke publicaties en onderzoeken geraadpleegd. De publicaties en best practices zijn samengevat in het "Inspiratiedocument voor CoP9: Investeringskracht".
6. Op 20 mei 2026 vond op basis van deze voorbereiding in de Suikerfabriek in Groningen de live bijeenkomst plaats met circa 100 deelnemers, waaronder de vaste leden van de Community of Practice, uitgebreid met ontwikkelaars, corporaties en beleggers op de verschillende instrumenten om investeringskracht beter te organiseren.
7. Op 12 juni 2026 vond een vervolgbijeenkomst plaats met een kleinere groep betrokkenen vanuit de gemeenten, het ministerie VRO en de groep afgevaardigden van ontwikkelaars, corporaties en beleggers. Met hen hebben we uit de veelheid aan verzamelde inzichten de belangrijkste conclusies en keuzes getrechterd die de basis zijn voor dit Werkboek.



Beelden van de negende Community of Practice in De Suikerfabriek in Groningen. Foto's: Marieke Kijk in de Vegte.

Instrumenten om investeringskracht te verbeteren en te organiseren

Op grond van vooronderzoek, de enquête en de interviews met afgevaardigden van gemeenten, woningcorporaties, ontwikkelaars en beleggers hebben we voor deze community of practice negen instrumenten gedefinieerd, verdeeld over vier categorieën:

A. Organiseren van investeringskracht binnen de grondexploitatie (GREX)
- Optimaliseren van de GREX
- De GREX als onderneming
- De Ontwikkel-BV

B. Organiseren van investeringskracht buiten de GREX
- Samen Slim
- Sociaal Maatschappelijk Investerings Fonds

C. Organiseren van investeringskracht door samenwerking met partners
- Partnerselectie of Planselectie
- Investerend vermogen van beleggers

D. De rol van rijksbeleid in het organiseren van investeringskracht
- Investeringsklimaat woningcorporaties en beleggers
- Ondersteunende maatregelen woningbouw.

In dit hoofdstuk leiden we elk van deze negen instrumenten in, beschrijven we de knelpunten en dilemma's, en de kansen die het instrument biedt.

1. Rondkrijgen van de gebiedsbusinesscase door optimaliseren van de GREX

Gespreksleider: Rosa Surachno (STIPO)
Experts: Theo Stauttener (Stadkwadraat) en Jeroen de Jong (BPD)

Toelichting op het instrument

Binnen de bestaande systematiek van de grondexploitatie (GREX) wordt het steeds uitdagender om gebiedsontwikkelingen financieel rond te krijgen. Stijgende kosten, betaalbaarheidseisenen toenemende opgaven zoals netcongestie zetten de businesscase onder druk. Allereerst is het belangrijk te kijken wat er mogelijk is om die GREX binnen de huidige kaders te optimaliseren: hoe kunnen kosten en opbrengsten slimmer worden georganiseerd, welke knoppen zijn er nog om aan te draaien, en waar zit ruimte voor verbetering in de opzet van de GREX? Daarnaast speelt het vertrouwen tussen marktpartijen en gemeenten een cruciale rol in het proces. Hoe bouw je flexibiliteit in en waar geef je elkaar de ruimte?

Dilemma's en knelpunten

Transparantie en samenwerking
De haalbaarheid van een grondexploitatie (GREX) wordt niet alleen bepaald door financiële uitgangspunten, maar ook sterk door de kwaliteit van samenwerking tussen gemeenten en marktpartijen. In de praktijk leidt beperkt inzicht in elkaars (financiële) afwegingen regelmatig tot wantrouwen en een gebrek aan een gedeeld beeld van kosten, opbrengsten, risico's en rendementen. Juist in de beginfase is transparantie belangrijk om tot realistische en gedragen keuzes te komen. Daarbij is cruciaal te realiseren dat de grondexploitatie en vastgoedexploitatie (VEX) direct met elkaar verbonden zijn doordat de (residuele) grondopbrengsten een afgeleide zijn van vastgoedopbrengsten en stichtingskosten. Veranderingen in de VEX hebben effecten op de GREX.

Inbrengwaarde
De inbrengwaarde van marktpartijen kan een grote invloed hebben op de haalbaarheid van een GREX. Wanneer deze waarde vooraf te hoog wordt ingeschat, nemen de grondkosten toe en kan een financieel tekort ontstaan dat niet meer kan worden terugverdiend binnen het project. In dat geval komt de haalbaarheid van de gebiedsontwikkeling direct onder druk te staan en kan de overheid haar publieke kosten niet verhalen c.q. terug verdienen uit de gebiedsontwikkeling. Bovendien leiden hoge inbrengwaarden vaak tot discussies tussen gemeente en marktpartij over de realiteitswaarde van de financiële uitgangspunten, wat het proces vertraagt en het lastiger maakt om gezamenlijk tot een haalbare GREX te komen.

De inbrengwaarde kan daarmee een bom onder de haalbaarheid leggen wanneer deze onvoldoende aansluit bij de economische draagkracht van het project. In dat geval wordt niet de toekomstige waardecreatie van de ontwikkeling leidend, maar de historische investering of gewenste opbrengst van de grondeigenaar. Een realistische en transparant onderbouwde inbrengwaarde is daarom essentieel om te voorkomen dat de grondexploitatie al bij aanvang financieel onder druk staat. Met name de wijze van waarderen speelt daarin een rol waarbij de comparatieve taxatiemethode bovenstaande problemen veroorzaakt. Het gebruik maken van (alleen) de residuele waarde zou dit probleem aanzienlijk kunnen beperken. (NB: Op 29 september 2026 is een motie aangenomen, die de minister oproept alleen nog gebruik te maken van

de residuele methode bij het bepalen van inbrengwaarde bij kostenverhaal bij facilitair grondbeleid).

Samenwerking in grote gebiedsontwikkelingen doe je vaak maar één keer
Samenwerking tussen gemeenten en marktpartijen vraagt om maatwerk dat aansluit bij de specifieke opgave en context van een gemeente. Daarbij moeten duidelijke afspraken worden gemaakt over onder meer taakverdeling, verantwoordelijkheden, zeggenschap en risicoverdeling. In hoofdlijn zijn er samenwerkingsvormen bestaande uit een overeenkomst (een SOK) of een publiek-private samenwerking (onderneming, ook wel PPS genoemd). Daarnaast is er onderscheid in welke partij de grondexploitatie voert, de gezamenlijkheid, de marktpartijen of de gemeenten (bouwclaimmodel). In de praktijk bevat de maatwerksamenwerking elementen van zowel het bouwclaimmodel als publiek-private samenwerking. Voor veel gemeenten en marktpartijen is een PPS of langjarige samenwerking vaak nieuw en eenmalig. Dit vraagt om inzicht in de complexiteit van zowel de opgave als de samenwerking zelf. Gemeenten en marktpartijen zijn daarom gebaat bij meer leidraad, begeleiding en kennisdeling bij het vormgeven van een maatwerksamenwerking. Tegelijkertijd vraagt dit om een flexibele en open houding van beide partijen: de bereidheid om samen te leren, de samenwerking regelmatig te evalueren en waar nodig het proces bij te sturen.

Kansen

Level playing field creëren - inbrengwaarde
Om vertrouwen tussen marktpartijen en publieke partijen te versterken is het wenselijk om een haalbaarheidsfase te implementeren na de partner- of planselectie. In deze fase worden de businesscases van de marktpartij(en) en de gemeente naast elkaar gelegd, en open een gesprek gevoerd over de verschillende belangen. Daarna werken beide partijen samen aan één GREX.

Durf te vragen
In de verkennende fase vragen marktpartijen vaak niet door naar historische kosten of andere zaken die eventueel nog bij het project spelen om een goede onderhandelingspositie te behouden. Durf te vragen om duidelijkheid en geef transparantie over eventuele bijkomende kosten, bepalende keuzes of zaken die voor partijen zwaar wegen.

Opzetten GREX voor de lange termijn
Partijen kijken bij een GREX vaak vooral naar de financiële haalbaarheid op de korte termijn. Wanneer de grondexploitatie met een langer tijdspad wordt benaderd (bijvoorbeeld voor 30 jaar), ontstaat een beter beeld van de bredere maatschappelijke en financiële effecten van een gebiedsontwikkeling. Zeker binnenstedelijk zijn er steeds meer business cases (energie, mobiliteit etc.) waarvoor de gebruiksfase juist relevant is.

Daarnaast kunnen investeringen die bijdragen aan een gezondere leefomgeving op termijn leiden tot lagere zorgkosten. In het programma Samen Slim wordt gewerkt aan het inzichtelijk maken van investeringen in vastgoed en programma nu dat op termijn leidt tot lagere maatschappelijke kosten. Door dit type effecten mee te nemen, maar ook een apart dekkingsplan op te stellen, kunnen maatschappelijke baten worden gekoppeld aan de ontwikkeling, waardoor de haalbaarheid van de GREX op lange termijn wordt versterkt.

Bonusplanologie
Partijen die een stap vooruit zetten — bijvoorbeeld met een maatschappelijke plint of een andere voorzieningen — moeten uitgedaagd en misschien ook wel beloond worden. In de context van GREX-optimalisatie kan bonusplanologie

interessant zijn omdat het maatschappelijke ambities kan financieren via extra ontwikkelpotentieel in plaats van via hogere publieke investeringen. Hierdoor kan zowel de businesscase van de ontwikkelaar als de maatschappelijke opbrengst van het gebied verbeteren. Hierbij kan er ook kritisch gekeken worden of bepaalde posten buiten de GREX kunnen landen.

Mede-opdrachtgeverschap met bewoners
Door bewoners vroegtijdig bij een ontwikkeling te betrekken en hen een gevoel van eigenaarschap te geven, ontstaat sneller inzicht in hun wensen en behoeften. Dit kan leiden tot oplossingen die beter aansluiten bij het daadwerkelijke gebruik van een gebied en tegelijkertijd kostenefficiënter zijn. Denk bijvoorbeeld aan deelmobiliteitsconcepten die beter aansluiten op de vraag of aan bewoners die een rol spelen in het beheer en onderhoud van de openbare ruimte of het gebouw. Hierdoor kunnen kosten worden bespaard en neemt de kans toe dat gekozen oplossingen op de lange termijn succesvol zijn. Maar ook aanloopkosten zijn beperkter omdat aanbieders (bijvoorbeeld van deelmobiliteit) sneller een haalbare business case hebben omdat ze het aanbod vanaf dag één beter afstemmen op de vraag.

2. De GREX als onderneming: voor meerdere jaren stootvast maken

Gespreksleider: Feddo Christ (MinBZK)
Expert: Peter Ruigrok (Expertteam Woningbouw)

Toelichting op het instrument

uitdagingen binnen gebiedsontwikkeling hangen sterk samen met het langjarige en veranderlijke karakter van projecten. Omdat grondexploitaties vaak 20–30 jaar lopen, moeten ze flexibel genoeg zijn om te kunnen meebewegen met wisselende politieke contexten, veranderende wet- en regelgeving, marktomstandigheden en nieuwe inzichten. Tegelijkertijd staan publieke en private partijen in deze context nauw met elkaar verweven, wat vraagt om wederzijds begrip, samenwerking en voldoende kennis om beide rollen goed te kunnen vervullen.

Knelpunten en dilemma's

Publiek en privaat loopt door elkaar
Zowel publieke als private partijen zijn nodig om gebiedsontwikkeling tot een succes te maken. Gemeenten moeten soms ook als 'private partij' handelen. Dit vraagt om kennis en kunde om dat ook goed te kunnen doen. Daarnaast is het belangrijk dat partijen op de hoogte zijn van elkaars perspectieven, risico's, onzekerheden en belangen. Deze worden niet altijd gedeeld.

Risico's nemen toe met beperkte weerstandsvermogen op de gemeentebegroting
Dit geeft spanning en schaarste: gemeenten moeten kiezen hoeveel risico ze bereid zijn te nemen om de financiële positie van de gemeente gezond te houden.

Kleinere business cases hebben zelfstandig weinig vet op het bot
De marges bij de deellocaties bij met name binnenstedelijke ontwikkeling zijn klein, zowel bij gemeenten (publieke business case) als ontwikkelaars (private business case). Elke tegenvaller is een bedreiging voor het tempo en vertrouwen in het project.

Verschillende perspectieven van baathouders in de tijd
Kosten gaan voor de baat uit. Echter, deze baten nemen we nu niet of beperkt mee bij het inrekenen van de business case. Hiermee wordt de business case sneller 'negatief' en worden positieve (financiële) effecten niet ingerekend en meegewogen.

Verandering wet en regelgeving maakt onzeker
Vooral voor de private markt is zekerheid in wet- en regelgeving noodzakelijk om een zuivere investeringsbeslissing te kunnen nemen. Partijen gaan voor meerdere jaren met elkaar in zee waarbij het borgen van zo veel mogelijk zekerheden noodzakelijk is voor de continuïteit.

Kansen

Sterk narratief en wijze van werken zorgt voor houvast
Geef de gebiedsontwikkeling een gezicht, een verhaal, waardoor partijen weten waar ze samen aan werken. Het biedt een horizon voor de verschillende opgaven; dit is waar we samen naar toe werken.

Maak deelgebieden zelfstandig
Geef elk deelgebied een apart kader, programma en business case, onder de paraplu van de 'grote gebiedsontwikkeling'. Dat maakt elke deellocatie 'levensvatbaar', spreidt de risico's en maakt de uitvoering behapbaar.

Richt een "Koepel-GREX" in als vereveningstool
Room winsten en verliezen af in een overkoepelende GREX, met heldere financiële kaders en richtlijnen.

Probeer financieringsstromen te ontschotten
Financiering is vaak verspreid over verschillende regelingen en (mede)overheden. Een fonds waarin middelen gezamenlijk worden gebundeld met gelijke voorwaarden en termijnen zou helpen om beter inzicht te krijgen in de financiën en maakt de voorspelbaarheid groter.

Het creëren van vertrouwen is cruciaal
Financiële robuustheid begint met vertrouwen in elkaar: als je weet wat je mag en kan verwachten van elkaar, dan is dat een basis voor continuïteit en het oplossend vermogen in de samenwerking. Ga met elkaar in gesprek tot hoe ver je kunt gaan, en ook uitleggen waarom niet verder (aandeelhouders, gemeenteraad). Dit creëert begrip over en weer en is cruciaal als er tegenvallers zijn of de GREX onder druk staat.

Annius Hoornstra

“De berekeningen zijn veelbelovend. Er is een Excel, voor iedereen beschikbaar, een sociaal maatschappelijk exploitatiemodel, dat uitrekent wat de kosten en baten zijn van een beperkt aantal interventies, gemaakt in coproductie tussen Rebel, Fakton, IPW en Positive Lab. We zijn dat nu preciezer aan het maken met de bovenstaande trajecten. Het leidt tot nieuwe gesprekken binnen de betrokken gemeenten, maar ook binnen het ministerie.”

↗ Link naar de doorrekening ‘Samen Slim GO – 20.000 woningen’ van The Positive Lab [Excel-bestand].

3. De Ontwikkel-BV: efficiënter en sneller samenwerken

Gespreksleider: Jochen Geraedts (ministerie van BZK)
Expert: Jan Kleine en Wim Duursema

Groningen heeft een ontwikkel-BV opgericht. Hierdoor drukt de grondexploitatie (GREX) en diens dynamiek niet jaarlijks direct op de gemeentebegroting en kunnen ook winst en verlies over een langere periode worden verrekend. Vanuit het Besluit Begroting en Verantwoording (BBV) moet de gemeente bij voorziene verliezen deze direct afboeken. De BV heeft meer lange adem en geduld. Dit brengt rust in de gemeentebegroting en beperkt de onzekerheid en daarmee de druk op het gemeentelijke weerstandsvermogen. Daarnaast zorgt de ontwikkel-BV voor meer slagvaardigheid en kortere lijnen van besluitvorming. De BV kent twee formele verantwoordingsmomenten per jaar, maar kan binnen het afgesproken mandaat zelfstandig opereren. Hierdoor ontstaat meer ruimte om snel te handelen en worden langduriger besluitvormingstrajecten voor afzonderlijke besluiten voorkomen.

De constructie lijkt op een projectorganisatie, maar de BV heeft een duidelijk mandaat en eigen (financiële) verantwoordelijkheid en is daarmee onafhankelijker van reguliere beleidsprocessen. Ook biedt de BV meer flexibiliteit bij bijvoorbeeld raamcontracten. De BV kan tot op zekere hoogte meer eigen invulling geven aan haar inkoopbeleid. Er blijven uiteraard vertragende factoren, maar de ontwikkel-BV hoeft niet voor ieder besluit de volledige gemeentelijke verantwoordingslijn te doorlopen.

Knelpunten en dilemma’s

- Balans tussen fysiek en sociaal: idealiter wordt de ontwikkel-BV aangestuurd vanuit zowel Stedelijke Ontwikkeling als het Sociaal-maatschappelijk Domein. Het gemeentelijk aandeelhouderschap in de BV wordt ook door beide concerndirecteuren gezamenlijk ingevuld. In de praktijk komt de financiering nu volledig vanuit het fysieke domein. Een betere balans tussen fysieke en sociale investeringen is voor een integrale gebiedsontwikkeling noodzakelijk.
- Andere partijen laten investeren: het betrekken van zorgverzekeraars en het zorgkantoor is een uitdaging, onder meer omdat investeren in gebiedsontwikkeling niet altijd binnen hun statutaire doelstellingen past. In Groningen wordt wel onderzocht hoe dit kan, onder andere via een maatschappelijk investeringsfonds. Het uitgangspunt: gezondere en meer evenwichtige wijken kunnen leiden tot lagere zorgkosten op termijn. Dit is eenvoudiger te structureren in combinatie met de ontwikkel-BV dan los hangend onder de gemeente.

- Investeren in de sociale voorkant: we weten dat een sterke gemeenschap, bijvoorbeeld gefaciliteerd door buurthosts en buurtkamers, kan bijdragen aan minder druk op de huisarts, minder verpleegzorg, minder onveiligheidsgevoelens/ overlast en minder jeugdzorgproblematiek. De uitdaging is om dit concreet en financieel aantoonbaar te maken én vervolgens de stap te durven zetten om hier als overheid en andere partijen vooraf in te investeren. Dat vraagt ook om het doorbreken van bestaande governance, oftewel een dooronwikkeling van PPS naar PPMS: publiek-private-maatschappelijke samenwerking.

Kansen

- De gebiedsontwikkeling is afhankelijk van mobiliteitsmaatregelen zoals parkeerhubs, infrastructuur, stations. Eén van de voordelen van de ontwikkel BV is, dat de BV opdracht kan geven tot het bouwen van een parkeerhub of een andere mobiliteitsmaatregel en deze daarna overdraagt aan het gemeentelijk Parkeerbedrijf en dat de BV gedurende de eerste jaren (bijvoorbeeld 10 jaar) het exploitatierisico draagt. Hierdoor kunnen de bewoners eerder gebruikmaken van de parkeerhub. Dit bevordert een snellere ontwikkeling van het gebied.
- Investeren met een langere terugverdientijd: het is lastig om partijen als zorgverzekeraars aan de voorkant te laten investeren in preventie, omdat de maatschappelijke en financiële opbrengsten vaak pas jaren later zichtbaar worden. Door investering en opbrengst in de tijd los te koppelen (nu investeren en later afrekenen op basis van gerealiseerde besparingen) kan het aantrekkelijker worden om gezamenlijk in preventie en sociale ontwikkeling te investeren. Dit model zou mogelijk ook interessant zijn voor woningcorporaties, vastgoedinvesteerders en pensioenfondsen.
- Een belangrijk voordeel van een ontwikkel-BV is dat financieel mede-risicodragend partnerschap of financieringsbijdragen eenvoudiger en efficiënter te structureren zijn.
- Start met pilots: onderzoek in een aantal concrete pilots hoe publieke, sociale en private partijen gezamenlijk kunnen investeren in gebiedsontwikkeling en sociale infrastructuur. Leer in de praktijk wat werkt in financiering, governance en het verdelen van kosten en opbrengsten.

Peter Ruigrok, Expertteam Woningbouw

“In het verleden hadden we sterke ontwikkelcombinaties met CV/BV’s, en daar zaten we gezamenlijk in met overheid en markt. Dat platform is aan het einde van de VINEX-periode op veel plekken verdwenen. Daarna volgden jaren van stilstand in de stedelijke ontwikkeling en in de politieke cultuur van naar ontwikkeling kijken. Recent is dat weer nieuw leven in geblazen, maar er is vaak geen ervaring meer met hoe we dit slim organiseren.”

4. Samen Slim: benutten van de baten uit de exploitatiefase voor ontwikkeling

Gespreksleider: Ruby van den Munckhof (STIPO)
Expert: Annius Hoornstra

Toelichting op het instrument

De traditionele GREX kijkt naar de ontwikkelfase, terwijl veel waarde juist ontstaat in de gebruiksfase van een gebied, zoals gezondheidswinst, lagere beheerkosten of stijgende gebiedswaarde.

De ervaringen met een jaar werken aan de Samen Slim-methodiek in 12 steden laten zien hoe een integrale, impact gerichte manier van rekenen kan worden ingezet om gebiedsontwikkeling anders te benaderen. De kern van de aanpak is dat niet wordt begonnen met klassieke financiële kaders, maar met het bepalen van de thema's met de grootste maatschappelijke impact. Vervolgens worden baathoudende partijen betrokken om samen een ontwikkelstrategie op hoofdlijnen te maken, waarin doel, maatregelen en effecten integraal worden bekeken en traditionele schotten tussen domeinen worden doorbroken.

Op basis van een eerste, globale doorrekening wordt zichtbaar welke maatregelen de meeste impact hebben en waar de belangrijkste baten liggen. Daarna volgt verdieping per maatregel, waarbij partijen gezamenlijk de businesscase verder uitwerken en aanscherpen, bijvoorbeeld met zorgverzekeraars of andere baathouders. Dit maakt het mogelijk om gericht aan de "knoppen" te draaien en de maatschappelijke en financiële waarde van een gebiedsontwikkeling te optimaliseren, met een expliciete focus op impactsturing en samenwerking.

Knelpunten en dilemma's

Het overtuigen van gemeentelijke directies is vaak nodig, omdat het meenemen van sociale baten in financiële doorrekeningen als risicovol en niet-tastbaar wordt ervaren. Daarnaast verschilt de uitvoeringskracht sterk per schaal: grote gemeenten hebben vaak ruimte om te experimenteren, maar kampen met coördinatieproblemen tussen domeinen, terwijl kleinere gemeenten juist onvoldoende capaciteit hebben om deze integrale aanpak te organiseren. Ook speelt een structureel spanningsveld dat er wel middelen zijn voor het oplossen van acute problemen, maar beperkt voor preventieve en lange termijn gerichte investeringen.

Kansen

De opschaling van Samen Slim naar alle grootschalige gebieden vraagt om stevige steun van ambtelijke en bestuurlijke opdrachtgevers en om klein te beginnen, zodat de aanpak tastbaar wordt. Gebruik van bestaande voorbeelden, zoals de lang-leven-thuis flat, helpt om sociale baten concreet te maken en vertrouwen op te bouwen. Daarnaast vraagt het om een andere manier van werken binnen gemeenten: ambtenaren in het sociaal domein leren vooruitdenken, het fysieke domein verbreden, en gebiedsgericht in plaats van domeingericht werken. Ook is aanpassing van de GREX-rekenregels nodig, zodat niet alleen met huidige waarden wordt gerekend maar ook met toekomstige baten en waardeontwikkeling.

Tot slot kan dit worden ondersteund met praktische stappen zoals een jaarlijkse financiële reservering voor preventieve maatregelen, een ontschot programmateam naast de lijnorganisatie en laagdrempelige tools om de methodiek snel toe te passen.

5. Samen Slim: Sociaal Maatschappelijk Investerings Fonds

Gespreksleider: Hans Karssenberg
Expert: Sarah Schütte (Suikerzijde Groningen)

Toelichting op het instrument

Groningen laat met Samen Slim zien hoe sociale cohesie kan worden meegenomen in gebiedsontwikkeling door niet alleen naar kosten in de ontwikkelfase te kijken, maar ook naar baten in de gebruiksfase, zoals lagere zorgkosten door een gezondere wijk. Door baathouders zoals zorgverzekeraars en corporaties te betrekken als mede-investeerders ontstaat de mogelijkheid om toekomstige besparingen nu al te verzilveren via een Sociaal Maatschappelijk Investeringsfonds.

In dit model worden fysieke en sociale investeringen sterker met elkaar verbonden, onder andere in projecten zoals de Suikerzijde, waar voor de eerste bouwvelden een relatief kleine investering in de sociale structuur op termijn wordt terugverdiend. Dit vraagt om nieuwe vormen van samenwerking, zoals een ontwikkel-BV en een apart sociaal investeringsvehikel, waarin ook partijen als gemeenten, corporaties, zorgverzekeraars en provincies langdurig samenwerken.

De aanpak wordt ondersteund door wetenschappelijke inzichten over gezondheid, eenzaamheid en leefkwaliteit, en door samenwerking met kennisinstellingen en zorgorganisaties. Tegelijk laat de praktijk zien dat het vooral draait om bestuurlijke durf, langdurige betrokkenheid en het organiseren van vertrouwen tussen partijen, zodat sociale baten daadwerkelijk kunnen worden omgezet in investeringskracht en structureel onderdeel worden van gebiedsontwikkeling.

Knelpunten en dilemma's

De uitwerking van Samen Slim laat zien dat de grootste uitdaging niet in de berekeningen zit, maar in de stap naar financiering en uitvoering. Het systeem is nog niet ingericht op het bundelen van geldstromen, waardoor partijen zich vaak als doorgeefluik zien en investeringen lastig van de grond komen.

Een belangrijk knelpunt is de *wrong pocket*-problematiek: de partij die investeert is niet altijd degene die profiteert van de baten. Dit vraagt om nieuwe fondsen, contractvormen en samenwerkingsafspraken om kosten en opbrengsten beter te verbinden.Daarnaast kan succesvolle preventie leiden tot lagere uitgaven en daarmee tot verschuivingen in het gemeentefonds, wat afspraken met het Rijk noodzakelijk maakt. Ook in de zorg is het lastig om preventieve investeringen te financieren vanuit curatieve budgetten, waardoor structurele systeemaanpassingen nodig blijven.

Kansen

De aanpak van Samen Slim laat zien dat het essentieel is om lessen uit eerdere gebiedsontwikkelingen expliciet te analyseren, zodat duidelijk wordt waar maatschappelijke investeringen op de lange termijn tekortschieten. Voorbeelden zoals Almere Poort en Meerstad maken zichtbaar dat het ontbreken van voorzieningen en langetermijnsturing kan leiden tot sociale problemen en hogere zorgkosten, wat het belang onderstreept van een andere, meer integrale aanpak in nieuwe gebieden.

Belangrijk daarbij is het betrekken van kennisinstellingen om de aanpak wetenschappelijk te onderbouwen, zoals in Groningen gebeurt met de Aletta Jacobs-leerstoel. Ook samenwerking tussen gemeenten en zorgverzekeraars, en het delen van kennis tussen regio's, helpt om succesvolle elementen breder toe te passen. Daarnaast kan de methodiek niet alleen in nieuwe gebieden, maar juist ook in bestaande wijken met grote sociale opgaven worden ingezet.

Verder liggen er kansen in het betrekken van langetermijninvesteerders zoals pensioenfondsen, het beter benutten van gemeentelijke sociale budgetten in integrale structuren, en het versterken van de rol van het Rijk vanwege de landelijke baten. Tot slot laten voorbeelden zoals Nijmegen zien dat een duidelijke maatschappelijke visie in de omgevingsvisie helpt om deze integrale werkwijze bestuurlijk beter te verankeren en verder te brengen.

Belangrijke aandachtspunten om tot een Sociaal Maatschappelijk Investeringsfonds te komen

1. De ervaringen uit Groningen laten zien dat een sociaal maatschappelijk investeringsfonds begint met een inhoudelijke discussie over welke sociale interventies daadwerkelijk de grootste maatschappelijke impact hebben. Tegelijkertijd is het belangrijk om binnen betrokken organisaties een groep mensen op te bouwen die in de aanpak gelooft en deze actief wil dragen
2. Vervolgens moeten kosten en baten samen met alle partners zo realistisch mogelijk in beeld worden gebracht. Daarbij is het belangrijk om optimisme te temperen, dubbeltellingen te voorkomen en ook eventuele nieuwe kosten mee te nemen. Juist een transparante en nuchtere analyse zorgt voor vertrouwen tussen partijen en vormt de basis voor gezamenlijke investeringen.
3. Op basis hiervan kan een coalitie worden gevormd van partijen die bereid zijn om mee te investeren, zoals gemeenten, zorgverzekeraars, corporaties, ontwikkelaars en mogelijk ook beleggers. Tegelijkertijd is het belangrijk om al vroeg zichtbare resultaten te realiseren, bijvoorbeeld door sociale voorzieningen of community builders in te zetten, zodat het sociale fundament van een gebied direct kan groeien.
4. Tot slot zijn individuele gesprekken met potentiële partners essentieel om te onderzoeken wie wil deelnemen, welke belemmeringen er zijn en welke middelen op welk moment beschikbaar kunnen komen. Zo ontstaat stap voor stap een breed gedragen investeringscoalitie.

Jan Kleine en Sarah Schutte (Suikerzijde B.V., Groningen)

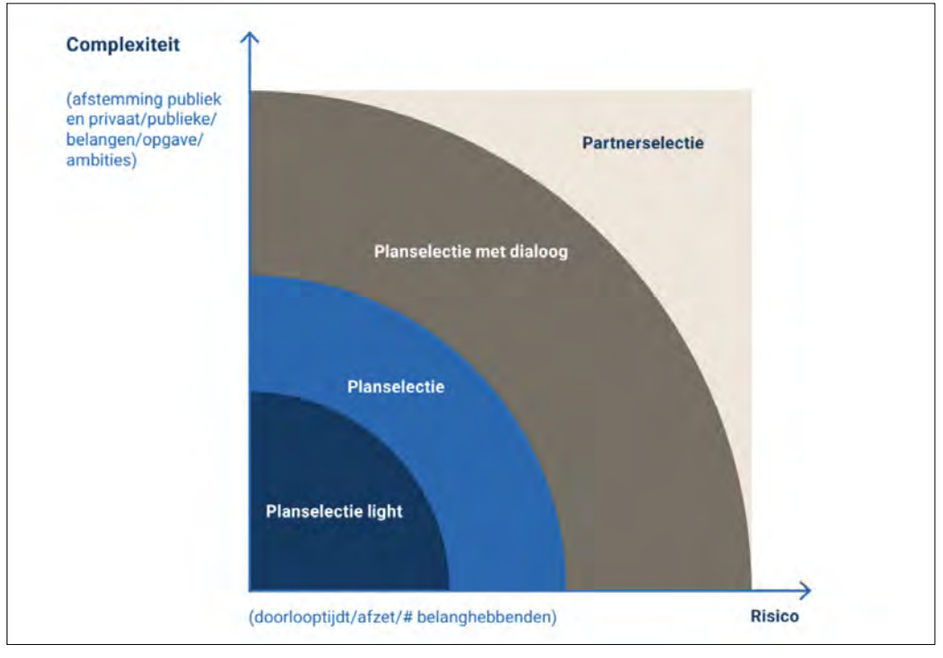
“Als we de Suikerzijde goed willen ontwikkelen, dan moeten we voorinvesteren. We hebben al een school, restaurant, en winkel, terwijl we nog geen mensen hebben. Gecombineerd met wat er nodig is voor de binnenstedelijke ontwikkeling moeten we zelf mee investeren. (...) We komen uit de tijd dat we dachten dat we alle parken en plantsoenen konden financieren uit bouw van woningen. Nu, door de beweging van greenfield naar brownfield of brainfield, komen we niet meer uit de kosten. Gebiedsontwikkeling moeten we zien als onderdeel van de maatschappelijke kosten. We startten met een bijdrage van de gemeente van € 130 miljoen, anders kon het niet uit.”

6. Partnerselectie of Planselectie: voor- en nadelen. Wat past bij welke complexiteit?

Gespreksleider: Bas Nagtegaal (Ministerie van VRO)
Expert: Patrick Esveld (AKRO Consult)

Toelichting op het instrument

Partnerselectie is een selectiemethode die in 2019 is geïntroduceerd en is opgenomen in de Reiswijzer Gebiedsontwikkeling 2026. In tegenstelling tot een planselectie wordt niet een uitgewerkt plan uitgevraagd, maar een samenwerking met een marktpartij. Deze aanpak is vooral geschikt voor complexe gebiedsontwikkelingen met een hoog risico, waarin wel een duidelijke ambitie bestaat, maar nog geen concreet plan, en de gemeente bij voorkeur het grootste deel van de grond in eigendom heeft. De procedure is, net als een planselectie, een selectievorm die aansluit bij het Didam-arrest en in de praktijk bewezen Didam-proof is. Gemeente en ontwikkelaar treden daarbij niet op als opdrachtgever en opdrachtnemer, maar als samenwerkingspartners. Het proces begint met een haalbaarheidsfase, waarin beide partijen gezamenlijk onderzoeken of samenwerking kansrijk is en bewust de tijd nemen om tot een weloverwogen besluit te komen. Pas daarna volgt, bij een positieve uitkomst, de contracteringsfase en wordt de prijsvorming uitgewerkt op basis van vooraf afgesproken uitgangspunten.



Complexiteit en risico versus keuze voor een planselectie (light, met of zonder dialoog)of een partnerselectie. Bron: Reiswijzer gebiedsontwikkeling 2026

Ewald van Petersen, Nijmegen

“Het is goed om op een menging in te zetten. In sleutelgebieden werkt een tender nog steeds goed, omdat partijen met kwaliteit en oplossingen komen die er anders niet zouden zijn. Voor de gebiedsdelen die minder blikvanger zijn is partnerselectie inderdaad een efficiënte manier van werken. De partijen die in Nijmegen de eerste tender hebben verloren, maar wel kennis hebben opgebouwd, heeft de gemeente in een tweede selectie alsnog betrokken.”

Knelpunten/dilemma’s

Onbekend maakt onbemind: het gebrek aan ervaring met partnerselecties zorgt ervoor dat gemeenten hier vaak terughoudend in zijn. Tegelijk is in de voorfase de haalbaarheid lastig te bepalen en sterk contextafhankelijk, waardoor tijd nemen voor een zorgvuldige selectie soms als onhaalbaar wordt ervaren. De kernvraag is: welke vorm van samenwerking zoek je eigenlijk als gemeente? Een partnerselectie dwingt om dat expliciet te maken, inclusief eisen aan visie, referenties, investeringskracht en team. Ook moet vooraf worden nagedacht over exitstrategieën: wanneer en onder welke voorwaarden kun je uit de samenwerking stappen? Het expliciteren van wanneer een partnerselectie passend is helpt om keuzes te verhelderen, zeker in c omplexe binnenstedelijke opgaven met (gedeeltelijk) publieke grond en een lange ontwikkelhorizon.

Kansen

- Kennis bij gemeenten en ontwikkelaars vergroten is essentieel om vaker tot een partnerselectie te komen. Dat begint met concreet maken wat je als gemeente belangrijk vindt en welke rol je de markt wilt geven, niet alleen als uitvoerder maar ook als kennispartner.
- Door de expertise van ontwikkelaars te benutten, bijvoorbeeld op thema’s als mobiliteit of energie, kan sneller worden toegewerkt naar een haalbaar en kwalitatief beter plan. Dit vraagt om een meer organische aanpak, waarin fasering en maatwerk per deelgebied centraal staan en businesscases per gebied sluitend worden gemaakt.
- Het opknippen van de opgave vergroot de haalbaarheid, omdat elk deelgebied zijn eigen logica en investeringsruimte heeft.
- De haalbaarheidsfase wordt voorafgegaan door het sluiten van een exclusiviteitsovereenkomst. Na het afronden van deze fase volgt de verkoop van grond en het contracteren middels een koop-ontwikkelovereenkomst.

Patrick Esveld, Akro Consult

“In een planselectie heb je weinig vrijheidsgraden op het eerdere plan, je bent niet meer flexibel voor veranderingen. Een partnerselectie is een veel organischer proces waarmee je met een complementaire partner de processtappen in dejuiste volgorde kan doen en minder ‘faalkosten’ hebt. Het leidt uiteindelijk over de hele linie tot een efficiënter proces.”

7. Investerend vermogen van beleggers

Gespreksleider: Roosmarie Stavenuiter (STIPO)
Expert: Bart Louw (Amvest)

Toelichting op het instrument

Het investeringsvermogen van investerende partijen (ontwikkelaars, beleggers, woningcorporaties) is een belangrijke randvoorwaarde voor de woningbouwopgave. Tegelijkertijd is hun betrokkenheid niet vanzelfsprekend, met name in projecten waar sprake is van lage of onzekere rendementen. Beleggers (institutioneel en particulier) zijn belangrijke stakeholders in de gebiedsontwikkelingen. Aan welke knoppen kan je draaien om de investeringskracht en bereidheid van beleggers te vergroten.

Dilemma's/knelpunten

Redemptiegolf vastgoedfondsen
Het investerend vermogen van sommige vastgoedpartijen staat onder druk door een redemptiegolf bij vastgoedfondsen. Een redemptiegolf houdt in dat meerdere pensioenfondsen of andere institutionele beleggers tegelijkertijd hun beleggingen willen verkopen of geld terug willen halen uit woningbouwfondsen of vastgoedportefeuilles.

Aansluiting vraag en aanbod
Institutionele beleggers werken met portefeuilles die zijn onderverdeeld in categorieën zoals aandelen, obligaties en vastgoed. Binnen vastgoed wordt vervolgens vaak gewerkt met sectorale fondsen: wonen, retail, kantoren, logistiek. Een ontwikkeling met gemixt programma sluit hier niet goed op aan en vraagt om ontschotting van producten. Integrale gebiedsontwikkeling vraagt juist om mixed-use projecten waarin wonen, voorzieningen, kantoren, maatschappelijke functies en openbare ruimte samenkomen. Dat blijkt in de praktijk lastig, omdat die verschillende functies verschillende risico- en rendementsprofielen hebben. Mixed-use fondsen bestaan wel, maar zijn nog relatief klein.

Wisselende regelgeving en politieke onzekerheid
Wisselende regelgeving en politieke onzekerheid maken langjarige investeringen lastiger. Veranderende wet- en regelgeving, fiscale maatregelen en verschuivende politieke prioriteiten zorgen voor onzekerheid over de financiële en juridische randvoorwaarden van investeringen. Voorbeelden hiervan zijn wijzigingen in de Wet betaalbare huur, de overdrachtsbelasting en de box 3-regeling.

Kansen

Dezelfde ambitie
Hoewel publieke en private partijen verschillende rollen en belangen hebben, delen zij in de kern dezelfde ambitie: het realiseren van toekomstbestendige en kwalitatief goede wijken. De uitdaging zit er vooral in dat rendement nu nog vaak smal wordt gedefinieerd als directe financiële opbrengst, waardoor investeringen in maatschappelijke kwaliteit onder druk staan. Er liggen juist kansen om die definitie te verbreden en maatschappelijke baten explicieter mee te nemen in gebiedsontwikkeling. Het gaat dan om investeringen in de kwaliteit van de openbare ruimte, vergroening en water, sportvoorzieningen,

integrale kindcentra en levendige plinten met ontmoetingsplekken. Deze elementen versterken de leefkwaliteit van een gebied en dragen indirect ook bij aan waardestijging van vastgoed, maar worden in traditionele businesscases nog beperkt zichtbaar gemaakt.

Maatschappelijke waarde als kasstroom
Door maatschappelijke waarde meer te benaderen als een vorm van waardecreatie of zelfs als een alternatieve kasstroom, ontstaat ruimte om andere vormen van financiering aan te trekken. Denk hierbij aan impactfondsen of maatschappelijke investeringsstructuren die anders naar rendement kijken dan traditionele vastgoedfondsen.

Nieuwe financieringsconstructies
Om deze verschuiving mogelijk te maken, wordt steeds vaker gedacht aan nieuwe gebiedsgerichte financieringsconstructies, zoals een revolverend fonds, een gebiedsfonds of een ontwikkelvehikel met langere afschrijvingstermijnen. Zulke structuren kunnen helpen om de onrendabele top te financieren en tegelijkertijd investeringen mogelijk te maken in publieke voorzieningen, sport- en buurtvoorzieningen en de activering van plinten. Op die manier ontstaat er meer balans tussen woningbouw en de structurele kwaliteit van de wijk als geheel.

8. Rijksbeleid: investeringsvoorwaarden voor woningcorporaties en beleggers

Gespreksleider: Thomas Le Gras (STIPO)
Expert: Pieter de Jonge (Ministerie VRO)

Toelichting op het instrument

Het Rijk werkt aan een sterker investeringsklimaat voor beleggers en corporaties. Waar lopen gemeenten tegenaan dat in de landelijke aanpak een plek moet krijgen?

Dilemma's en knelpunten

Het investeringsvermogen van investerende partijen (ontwikkelaars, beleggers, woningcorporaties) is een belangrijke randvoorwaarde voor de woningbouwopgave. Tegelijkertijd is hun betrokkenheid niet vanzelfsprekend, met name in projecten waar sprake is van lage of onzekere rendementen. De condities waaronder zij bereid zijn te investeren hangen sterk samen met het Rijksbeleid, dat via het stelsel (corporaties, middenhuur, koop en investeringsklimaat) doorwerkt in de businesscases. Beperkte financiële ruimte bij woningcorporaties zet de groei van sociale huur onder druk, terwijl regulering van middenhuur invloed heeft op de bereidheid van (buitenlandse) investeerders om in nieuwbouw te stappen. Dit onderstreept het belang van een stabiel en voorspelbaar investeringsklimaat om woningbouw en gebiedsontwikkeling

te stimuleren. Het Rijk heeft om deze reden een programma lopen om aan verbetering van het investeringsklimaat te werken.

Kansen

Om het investeringsklimaat te verbeteren onderzoekt het kabinet momenteel hoe de financiële situatie voor beleggers en woningcorporaties kan worden verbeterd om de totale en betaalbare woningbouwopgave te versnellen. Hoewel de twee belangrijkste stuurknoppen, fiscaliteit en huurprijzen, complex zijn, is het de ambitie om richting Prinsjesdag met concrete maatregelen te komen die deze partijen ondersteunen. Binnen dit thema gaven de gemeenten nog een interessante extra optie mee: stabiliteit. Enerzijds moet er stabiliteit komen in het huurbeleid en anderzijds moet er stabiliteit komen in de overdrachtsbelasting (OVB). Op deze manier moet investeerders meer lange termijn zekerheid gegeven worden.

Het is ook interessant om te kijken hoe woningcorporaties meer kunnen worden aangemoedigd tot het ontwikkelen van middenhuur. Beleggers vinden dat nu een minder interessante markt en niet alle woningcorporaties durven het nu aan. Een regeling (in ontwikkeling) waarbij woningcorporaties ook voor dit segment geborgd kunnen lenen, zou daarbij zeker kunnen helpen.

Daarnaast spelen er vanuit het ministerie diverse andere randvoorwaarden mee die cruciaal zijn voor een sluitende businesscase van ontwikkelaars en corporaties, zoals grondexploitatie en parkeernormen.

Veelal werd geopperd om grondinstrumentarium te verruimen. Een brede oplossing, waarin een diversiteit aan kansen ligt. Ook werd er gezocht naar verruiming van staatssteun. Er werd geopperd dat pensioenfondsen meer moeten investeren in de Nederlandse woningmarkt (vanwege risicospreiding mogen ze nu niet meer investeren dan ze al doen in Nederland).

9. Rijksbeleid: ondersteunende woningbouwregelingen

Gespreksleider: Anke Glasmeier (Ministerie BZK)
Expert: Damo Holt (Rebel)

Toelichting op het instrument

Het Rijk speelt een sturende rol in gebiedsontwikkeling, door coördinatie, expertise en financiering. Het Rijk erkent dat positieve businesscases bij binnenstedelijke ontwikkeling vaak niet haalbaar zijn, wat het inzetten van publieke middelen legitimeert in het kader van de woningbouwversnelling. Door middel van de Taskforce Versnelling richt het Rijk zich onder andere op het scheppen en borgen van de juiste randvoorwaarden, juridische ruimte en een landelijke versnellingsaanpak. Daarnaast speelt het Rijk een rol in het versterken van de grondpositie, bijvoorbeeld via instrumenten als de Wet voorkeursrecht gemeenten en financiering via de Bank Nederlandse Gemeenten.

Dilemma's/knelpunten

Bovenwettelijke eisen
Voor de voortgang en financiële haalbaarheid van woningbouwprojecten wil het Rijk (programma STOER) liever niet dat er bovenwettelijke eisen aan de woonprogramma's worden gesteld. Maar het is tegelijkertijd de vraag of dit in de praktijk niet juist belangrijk is om bepaalde kritische randvoorwaarden te kunnen tackelen. Bijvoorbeeld: een oplossing voor de netcongestie in Merwedekanaalzone deelgebied 5 in Utrecht was nog veel minder vindbaar geweest, als de betreffende woningen niet bovenwettelijk goed geïsoleerd waren. De netcongestie zal op meer plekken in NL juist alternatieve decentrale

oplossingen vragen die bovenwettelijke oplossingen vragen in de gebiedsontwikkelingen.

Nieuwbouw versus bestaand
Een dilemma is de keuze tussen investeren in nieuwbouw of bestaande stadsdelen. Beiden vragen van de gemeente een (te) grote investering. Een vergelijkbaar dilemma kent het ministerie van IenW tussen het investeren in nieuwe aanleg vs. beheer & onderhoud.

Openbare ruimte
De gemeente Groningen heeft, net als veel andere gemeenten, een 'Handreiking openbare ruimte' met een visie voor goede gebiedsontwikkelingen. De financiering blijft echter een grote vraag. Het Gebiedsbudget wordt hier als kans genoemd.

↗ Link naar de informatie over het Gebiedsbudget binnen het stelsel van financiële regelingen voor woningbouw van Volkshuisvesting Nederland [website].

Kansen

Meer publiek-privaat doen
Er liggen kansen om de samenwerking publiek-privaat meer en vaker op te zoeken en vaker samen projecten te financieren: dit kan gaan om zowelprivate mede-bekostiging als private financiering. Voorbeelden hiervan zijn vooral te vinden op het gebied van infrastructuur: In Groot Merwede - Rijnenburg dragen ontwikkelaars bij aan de financiering van een tramverbinding. De A2 - Maastricht, de Groene Boog (A16-A13) in Rotterdam en Westerscheldetunnel en tweede Coentunnel zijn voorbeelden van private financieringsprojecten. Naast infrastructuur zou dit ook kunnen op de thema's energie en warmte. Er loopt momenteel een spoedverkenning bij het Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat door de Boston Consulting Group in samenwerking met Rebel.

Rijksregelingen breder inzetten
De huidige rijksregelingen richten zich primair op tekorten in de grondexploitatie. Bij sociale huur en middenhuur ligt de uitdaging echter ook steeds vaker in het rondkrijgen van de vastgoedexploitatie: de businesscase van het vastgoed zelf sluit niet. De oproep aan het Rijk is daarom om ook instrumenten te ontwikkelen die hierop aangrijpen, bijvoorbeeld via objectsubsidies voor middenhuur of door de investeringscapaciteit van woningcorporaties te verruimen.

Verbinding tussen fysiek en sociaal
Slimme verbindingen leggen tussen opgaven in het sociaal domein en preventieve fysieke investeringen (in lijn met het gedachtegoed van Samen Slim). Dit vraagt om het benutten van bestaande instrumenten, zoals de Wet Domeinoverstijgende Samenwerking (DOS) van het ministerie van VWS, die ruimte biedt voor investeringen vanuit de de zorgsector in preventieve maatregelen. Ook de Taskforce Versnelling Woningbouw verkent de mogelijkheden hiervan.

Investeren in de economie
Naast woningbouw is het noodzakelijk om te investeren in de economische ontwikkeling van gebieden. Hiervoor zijn momenteel beperkt publieke instrumenten beschikbaar. Er is behoefte aan ondersteuning voor de realisatie van betaalbare bedrijfshuisvesting, zodat lokale ondernemers, starters en innovatieve bedrijven ruimte krijgen om zich te ontwikkelen.

Rol van provincies

Pro-actiever sturen op mee laten kijken en gericht verstrekken cofinanciering door Provincies. Meerdere provincies hebben dit op eigen initiatief of in eigen kring al gedaan of zouden hier interesse in kunnen hebben. Zo kan meer worden gedaan met hetzelfde rijksgeld. Investeringen in gebiedsontwikkeling kennen doorgaans zowel een hardware (fysieke), software (actief programmeren, gemeenschapsvorming) als een orgware-kant (bijv. publiek-privaat-maatschappelijke coalitievorming). De huidige rijksregelingen bekijken eigenlijk alleen het eerste. Het zou goed zijn rijksregelingen ook in te zetten op de software- en orgware-kant. Die integrale samenwerking is cruciaal voor het ontwikkelen van gemeenschappen.

Taskforce Versnellen Woningbouw

De Taskforce Versnelling Woningbouw is een kabinetsbrede samenwerking die de woningbouw wil versnellen door meer regie, vereenvoudigde regelgeving, innovatie en nauwe samenwerking met overheden, woningcorporaties en marktpartijen. Het uiteindelijke doel is om structureel 100.000 kwalitatief goede woningen per jaar te realiseren en belemmeringen in het bouwproces weg te nemen. De eerste resultaten zijn gepresenteerd in mei 2026.

Er bestaat duidelijke overlap tussen de opgaven van de Taskforce en deze Community of Practice. De inzichten, praktijkervaringen en aanbevelingen die binnen de community worden ontwikkeld, kunnen bijdragen aan de verdere uitwerking en versterking van de aanpak van de Taskforce.

↗ Link naar de Kamerbrief over de eerste resultaten van de Taskforce Versnelling Woningbouw van de Rijksoverheid [website].





Beelden van de negende Community of Practice in De Suikerfabriek in Groningen. Foto's: Marieke Kijk in de Vegte.



Beelden van de negende Community of Practice in De Suikerfabriek in Groningen. Foto's: Marieke Kijk in de Vegte.

Actie-agenda voor Investeringskracht

Hieronder volgt een samenvatting van de belangrijkste acties op gemeentelijk en landelijk niveau. De adviezen komen voort uit de CoP-bijeenkomst en de follow-up bijeenkomst.

We verdelen de acties in drie deelgebieden:
1. Hoe organiseren en stroomlijnen we het (samenwerkings)proces binnen de gemeente?
2. Hoe richten we de samenwerking in tussen ontwikkelpartners en gemeente?
3. Hoe richten we de samenwerking in met baathouders van vermeden kosten in de gebruiksfase, nadat de GREX is afgesloten?

We verdelen elk van die drie acties onder wat er op lokaal niveau nodig is, en wat er landelijk nodig is.

Checklist verbetermogelijkheden investeringskracht op lokaal niveau

Lokale acties voor de organisatie en de samenwerkingsprocessen voor de gebiedsontwikkeling binnen de gemeente:

1. Een soepel samenwerkingsproces van de gemeente zorgt voor een effectievere voortgang en beperkt de plankosten en daarmee de druk op de businesscase. Een integrale inbedding van de gebiedsontwikkeling in de organisatie is cruciaal om te voorkomen dat de gebiedsontwikkeling “wezensvreemd” is. Het is hierbij van belang dat de afstemming met en de verantwoordelijkheid voor het project- of programmabureau dat buiten de lijnorganisatie staat, goed geborgd is binnen de lijnorganisatie.

a. Een aparte gemeentelijke Ontwikkel-BV is mogelijk handig vanwege de grotere

flexibiliteit en effectiviteit die dit creëert in financieel-administratief handelen. Het kan inperkingen vanuit het Besluit begroting en verantwoording provincies en gemeenten (BBV) voorkomen en de fiscale druk op gemeenten (zoals vennootschapsbelasting) verminderen.

b. Als er een aparte organisatie voor de gebiedsontwikkeling buiten de lijnorganisatie wordt opgericht, of het nu een gemeentelijke Ontwikkel-BV of een PPS danwel een programma- of projectbureau is, dan is het wel weer belangrijk deze goed aan te haken bij de lijnorganisatie: hoe zijn aansturing, verantwoordelijkheid en afstemming georganiseerd?

2. Start vroegtijdig met het verkennen van een samenwerkingsstrategie tussen overheid en markt, en de selectie van ontwikkelpartners. De Reiswijzer Gebiedsontwikkeling reikt hiervoor veel kennis aan. Laat de strategie ook tijdig vastleggen door het gemeentebestuur. Het bepalen van een samenwerkingsstrategie is afhankelijk van de situaties, specialisaties, werkwijze en risico's die spelen. Twee belangrijke smaken zijn de planselectie of de partnerselectie. Vaak zijn gemeenten vooral gewend om met planselectie te werken. Bij langdurige en complexe gebiedsontwikkeling is het belangrijk om daar partnerselectie als serieuze optie aan toe te voegen. Op die manier creëer je met marktwerking een een-op-een-samenwerking waarmee je in vertrouwen een gebiedsontwikkeling aan kunt gaan. Specifiek voor middenhuur is het ook goed denkbaar om te werken met partnerselectie: partnerselectie voor middenhuur. Bij versnipperd grondbezit biedt de praktijkhandleiding Samen Snel en Goed Bouwen opties.

↗ Link naar de praktijkhandleiding 'Samen snel en goed bouwen' van Volkshuisvesting Nederland [website]

3. Vaak wordt genoemd dat een gebiedsontwikkeling niet alleen als een project op zich moet worden gezien, maar ook als maatschappelijke bijdrage, die een bijdrage van overheidswege rechtvaardigt en de druk van kosten op de grondexploitatie reduceert. Het Rijk biedt daarvoor de elders beschreven regelingen. Op gemeentelijk niveau kunnen die worden gematcht door zelf de (of een deel van de) maatschappelijke investeringen voor eigen rekening te nemen, zoals de kosten voor water, natuur, bovengrondse en ondergrondse infrastructuur, openbare ruimte, hoofdgroenstructuur, parkeergarages, betaalbaar wonen, betaalbaar werken, maatschappelijke voorzieningen en afvalsystemen. Voor bijdragen aan de financiële kant van alle gebiedsontwikkelingen kan de gemeente jaarlijks een bedrag opzij zetten. Dit bedrag kan als reservering dienen voor innovatieve maatregelen zoals Samen Slim of een langjarige integrale gebiedsbegroting, om toekomstige kosten te voorkomen.

4. Binnen de GREX zijn de volgende mogelijke optimalisaties naar voren gekomen tijdens de brede bijeenkomst van de Community of Practice en de follow-up bijeenkomst:

a. Houd ruimte voor bedrijven in het gebied: bedrijfsruimte verdwijnt vaak als de druk op woningbouw toeneemt. Door hier al vroeg rekening mee te houden in de businesscase en bijvoorbeeld de plint te ondersteunen, blijft er ruimte voor werken en ondernemerschap en voorkom je dat de eerdere bedrijfsruimte wordt gebruikt voor woningbouw. Binnen de GREX kan dit voorkomen worden door de bedrijfsruimte te benaderen alsof deze niet volledig verhuurd wordt, zodat er meer ruimte is voor tijdelijkheid die kan uitmonden in permanente vestiging van bedrijven.

b. Zoek meer ruimte voor verevening: de huidige regels binnen de BBV maken het niet altijd makkelijk om kosten en opbrengsten slim over projecten of programmaonderdelen te verdelen. Door te kijken naar mogelijkheden voor interne en externe verevening en knelpunten binnen de BBV bespreekbaar te maken, kan er slimmer gekeken worden naar de GREX en daardoor op lange termijn financieel beter uitpakken.

c. Maak een verbinding met het investeringsprogramma openbare ruimte en (ondergrondse) infrastructuur. Het komt regelmatig voor dat er investeringen (vervanging en renovatie) beschikbaar komen voor de openbare ruimte. Door deze te benutten voor de aanleg binnen de gebiedsontwikkeling ontstaat er een kans. Kanttekening hierbij is dat de gebiedsontwikkeling ook rekening moet houden met de toekomstige exploitatiekosten voor de gemeente. Belangrijk om een gesprek aan te gaan met de afdeling Openbare ruimte om kansen (en risico's) te verkennen.

Webinar ORT voor Platform 31

Op 5 maart 2024 organiseerde Platform31 het webinar omgaan met een onrendabele top bij binnenstedelijke ontwikkeling. Hierin werden verschillende lessen gedeeld, waaronder:

1. Financieel optimaliseren met:
- het vergroten van het vastgoed(woon)programma (bijvoorbeeld met behoud aantal betaalbare woningen, of in combinatie met bonusrechten)
- veranderen van het vastgoedprogramma (duurder, kleiner, meer wonen, andere woningmix, etcetera, bijvoorbeeld in combinatie met bonusrechten)
- versoberen van omvang, kwaliteit, openbare ruimte, duurzaamheid, etc.
- standaardiseren van woningen (zoveel mogelijk industrieel)
- verlagen van de parkeernorm - mits voldoende alternatieven (of minder gebouwd parkeren, meer dubbelgebruik)
- heronderhandelen van afspraken (uitgangspunten)

Let op: door je financiën beter te maken kan je kwaliteit dalen!

2. Faseren en opknippen: starten met wat er wel kan en uitbouwen (inclusief prijseffect)
3. Partners kiezen die minder van projectfinanciering afhankelijk zijn maar eerder (grotere) partijen met bedrijfsfinanciering
4. Alle focus op verkrijgen of bieden zekerheid (eventueel via garanties) start bouw, prijzen en financiering.
5. Anders omgaan met grond kan ook een mogelijke route zijn:
- Invoering van erfpacht
- Grondprijs verlagen
- Voorkomen van grondspeculatie door actief aankopen, al dan niet via inzet Wet Voorkeursrecht Gemeenten (WVG).

Lokale acties in de samenwerking tussen ontwikkelpartners en gemeente

1. Creëer bekendheid met en begrip voor elkaar, partnerschap en vertrouwen. Praat met elkaar in plaats van over elkaar. Dit gebeurt bijvoorbeeld in POR Rotterdam, Eindhoven Bouwt Door, Consilium Zwolle en Suikerzijde Groningen. De overheid en de ontwikkelende partijen ontmoeten elkaar op een andere manier, met evenementen, excursies, etc, waardoor er een ander gesprek ontstaat. Maar ook in projecten zelf, door bijvoorbeeld te werken met open boeken - in vertrouwen, met de opgave voorop. Het is cruciaal om belangen expliciet te maken, waarop stuur je met elkaar en wanneer komt dat in het geding. Verdiep je in elkaar, "Hoe werkt het aan jouw kant?"

a. De partijen staan qua opgave dichter bij elkaar dan je denkt, dit ontdek je dan ook beter. Discussie die wantrouwen veroorzaakt gaat vaak over

aannames, verborgen kosten (historische kosten, inbrengwaarde), financiële prikkels, eerdere veronderstelde beloften, etc. en die wil je niet te laat pas op tafel hebben.

b. Marktpartijen moeten vanuit goed begrepen financieel eigenbelang mee kunnen doen in een integrale business case sociaal-fysiek. Hiervoor is het besef van hoe je hierop kunt sturen en wat jouw rol kan zijn, van belang. Ook kan het de opbrengstpotentie verbeteren. Neem de marktpartners daarom intensief mee in hoe je met elkaar in de stad de sociaal-maatschappelijke opgaven via de gebiedsontwikkelingen het hoofd kan bieden. Hierbij is een actie voor de gemeente zelf om naast het fysieke domein ook het sociale domein aan te laten sluiten, om de sociale uitdagingen en oplossingen zo scherp mogelijk te kunnen formuleren.

2. Richt de procedure van samenwerking tussen overheid en ontwikkelende partners goed in en besteed aandacht aan de volgende lessen uit deze CoP:

a. Het is belangrijk vanuit feitelijke kennis de angst voor Didam in te dammen: hoe kan het werken? hoef je hier niet zo bang voor te zijn?Het nut van elkaar opzoeken is groter dan de angst voor fouten rechtvaardigt.
b. Werk vroegtijdig met een marktconsultatie: dit kan en mag gewoon.
c. Organiseer kennis over de samenwerkingsvorm: PPS kan in vele vormen. Kan, maar hoeft niet altijd per se via gedeeld eigendom en risico, kan ook PPS-light (via SOK/ intensieve samenwerking)
d. Betrek beleggers eerder bij gebiedsontwikkelingen om samen risico's en financiële haalbaarheid te bespreken.
e. Regel goed hoe je samen met hobbels omgaat, met proces-spelregels. Maak ook afspraken over escalatie goed scherp. Investeer bewust en stevig in het bouwen van relaties die daarmee om kunnen gaan.
f. Loop de stichtingskosten (STIKO) en andere financiële aannames kritisch na. Zijn alle posten realistisch? Zitten er marges of risico-opslagen in die scherper kunnen? Een frisse blik op de kostenkant levert regelmatig kansen op om de businesscase te verbeteren of kosten elders te beleggen/ via andere wegen te kunnen bekostigen.

Lokale acties voor de samenwerking tussen baathouders, ontwikkelpartners en gemeente

1. Bespreek de werkwijze voor Samen Slim; het integraal koppelen van sectorbegrotingen aan opgaven. Verken de opties voor eigen gemeente (dit kan ook los van het zijn van een 'officieel partner' in het Innovatieprogramma Samen Slim). Gebruik daarbij de 'open source' beschikbare instrumenten, zoals het Samen Slim rekenmodel, en het samenwerkingsmodel). Voor de aanpak Samen Slim biedt Suikerzijde de nodige handvatten:

a. Bepaal de belangrijkste maatschappelijke opgaven. Bespreek eerst inhoudelijk: wat heeft op sociaal gebied bij ons het meeste effect? Het is allereerst nodig om door organisaties heen een club mensen op te bouwen die erin geloven en die er enthousiast voor zijn. Voer een PPMS-gesprek voeren in de stad: Publiek-Privaat-Maatschappelijke Coalitie, om te begrijpen wat de sociaal-maatschappelijke opgaven zijn
b. Leg een gedegen inhoudelijke basis onder welke maatregelen voor die maatschappelijke opgaven het beste werken. Dit kan bijvoorbeeld in samenwerking met een lokale kennisinstelling.
c. Maak de berekeningen van de kosten en de baten zo scherp mogelijk, met alle partners aan tafel zodat die door iedereen worden geaccepteerd, en vermijd in alle nuchterheid te groot optimisme, het dubbel tellen van

effecten en het over het hoofd zien van nieuwe kosten.

d. Begin klein en kijk niet alleen naar kosten en baten, maar begin bij wat je wilt. Groningen heeft besloten zich te richten op sociale cohesie, en het experiment alleen voor de eerste vier bouwvelden op te zetten, als living lab.
e. Vorm vervolgens een coalitie van mensen en organisaties die mee willen doen: de gemeentelijke afdelingen, bv. de zorgpartner, de corporaties, de geselecteerde ontwikkelaar(s), de investeerder(s).
f. Richt een langjarige integrale gebiedsbegroting of een Sociaal-Maatschappelijk Investeringsfonds op om de geldstromen voor minstens 15 jaar bij elkaar te brengen.
g. Zoek naar snel resultaat, ook al gaat dat voor het inregelen van het systeem uit, die dan in een later stadium in de gebiedsbegroting of Sociaal Maatschappelijk Investerings Fonds kunnen worden ondergebracht.
h. Ga met alle partners in een op een in gesprek: doe je mee? Wat zijn obstakels om mee te doen? Wat zijn juridische belemmeringen? Hoe kunnen we die ondervangen? Waar is daar besluitvorming over nodig? Ben je een doorgeefluik voor geld, met wie moeten we dan samen gaan praten? Wat kun je wanneer investeren?
i. Belangrijke baathouder is de gemeente zelf, denk aan vermeden kosten voor bv. WMO, jeugdzorg en werkloosheidsuitkeringen. Er kan veel meer dan men denkt in het combineren van gemeentelijke begrotingen/budgetten; de gemeente kan hier zelf sterk in sturen. Het is daarbij essentieel om te begrijpen wat het 0-scenario is waar de gemeente mee wordt geconfronteerd in bv. het sociaal domein en de zorg.
j. Bepaal een proces met mijlpalen voor het bekrachtigen van de samenwerking en werk op basis van de besprekingen per baathouder toe naar een samenwerkingscoalitie met de lokale baathouders als partners.
k. Het is belangrijk om impactmonitoring op te tuigen, om helderheid te krijgen in doelen en realisatie van de beoogde impact. Zet een systeem van monitoring op waarmee de daadwerkelijke effecten van de investeringen gedurende minstens 15 jaar worden gemeten, gekoppeld aan een afspraak over wat er met die afspraken gebeurt.

Parallel Plannen

Het toepassen van Parallel Plannen betekent een andere manier van met elkaar samenwerken. Diverse fases van een bouwproject worden gelijktijdig en samenhangend uitgevoerd. Nu vinden deze fases, zoals het bepalen van uitgangspunten, rekenen, tekenen, onderzoeken, participatie en afspraken juridisch vastleggen, vaak achter elkaar plaats.

↗ Link naar het document ‘COP 9 – Investeringskracht’ van Volkshuisvesting Nederland [website]

2. Belangrijke inzichten om te betrekken:

a. Denk niet dat zorgverzekeraars dé partner zijn in het opstellen van een sociaal-fysiek integrale businesscase. Verzekeraars zijn vooral een doorgeefluik en verrekenen kostenbesparingen primair via de hoogte van premies. Het gaat eerder om de functie van de zorgkantoren, uitvoerders van de Wet Langdurige Zorg, vaak wel ondergebracht bij de grootste zorgverzekeraars maar vanuit een andere rol, verantwoordelijkheid en geldstroom. Er zit ruimte voor hun betrokkenheid in de Wet DOS - Domein Overstijgende Samenwerking.
b. De gemeente hoeft niet al het geld voor de benodigde voorinvestering meteen bij de start beschikbaar te hebben. Dit kan ook gefaseerd volgtijdelijk (bijvoorbeeld vanuit begroting sociaal domein) worden ingezet.

c. Groningen biedt ruimte voor het samen ontdekken, maar stuurt voor de voortgang tegelijkertijd op mijlpalen: na een half jaar een ‘midzomernachtdeal’ tussen de baathoudende partners over de intentie om hiervoor samen te werken; en na nog eens een half jaar een daadwerkelijke afspraak over de financiële systematiek.
d. Als er een eigen gemeentelijke Ontwikkel-BV is, zoals in Groningen, kan het Sociaal-Maatschappelijk Investerings Fonds een dochter-BV van van die Ontwikkel-BV zijn.

Acties op landelijk niveau

Acties op landelijk niveau voor de organisatie van processen binnen de gemeente

1. Gemeenten hebben hulp nodig bij de kennisdeling over hoe je gebiedsontwikkeling kan organiseren (welke smaken, welke opties, welke kansen en risico’s). Er is veel kennis samengebundeld in de recent bijgewerkte Reiswijzer Gebiedsontwikkeling. Het rijk kan hiervoor aandacht bij de gemeenten met grootschalige woningbouw organiseren, bijvoorbeeld met een reeks masterclasses of met een roadshow.

↗ Link naar de ‘Reiswijzer Gebiedsontwikkeling 2026’ van Akro Consult [website]

2. Onderzoek de mogelijkheid om een publieke BV-structuur op te zetten binnen een gemeente waarmee je wel de voordelen van een BV kan realiseren maar zonder het heel erg op afstand te hoeven zetten.

3. Acties voor de continuïteit en flexibiliteit van regelgeving en beleid, passend bij de dynamiek van gebiedsontwikkelingen:
a. Langjarige continuïteit in wet- en regelgeving. Wet- en regelgeving die vaak verandert maakt dat beleggers en financiers huiverig zijn in te stappen. Dat zorgt voor projecten die stil komen te vallen en vertragen.
b. Overweeg andere termijn subsidies die aansluiten bij de looptijd. Subsidies kennen vaak termijnen die sturen op ‘woningbouw op korte termijn’. Snel, sneller, snelst. De projecten die al ver waren in hun ruimtelijke ordeningsprocedures en tegen uitvoering aan zaten, konden dit aan (‘laaghangend fruit’). De huidige projecten kennen echter vaak meer onzekerheden en dan zijn er nog de benodigde stappen te nemen (verwervingen, omgevingsplan, bezwaarprocedures, etc). Maak looptijden van nieuwe (ronde) subsidies flexibeler en/of langer zodat het meer aansluit bij de werkelijkheid van projecten (en geen onnodige druk en onzekerheid creëren).
c. Het Rijk kan met financiering (langjarig) zorgen voor stabiliteit in programmering. Rijksfinanciering, zoals de Woningbouwimpuls, realisatiestimulans en het gebiedsbudget zijn waardevolle financiële instrumenten die zorgen voor richting (afspraken) voor een langere termijn. Maar er is meer flexibiliteit gewenst. Financiële regelingen kunnen star zijn en niet altijd mee bewegen met de flexibiliteit van gebiedsontwikkeling. Dit leidt tot het risico dat er een (gedeeltelijke) teruggave mogelijk is, wat onzekerheid veroorzaakt en een bedreiging kan zijn voor de continuïteit. Daarnaast kan het rijk een rol spelen in de verevening door de tijd heen, met het opvangen van mee- en tegenvallers.
d. Ontwikkel inperking of stroomlijning van lokale eisen. Voor partijen die op veel plekken werken is dit oprecht ingewikkeld. Maar voorkom dat je de realisatie vastzet als er sprake is van een bijzondere lokale opgave,

bijvoorbeeld ter voorkoming van netcongestie, of water- en bodemproblematiek. Werk dan bijvoorbeeld met basis- en pluspakketten, in gestandaardiseerde varianten.

e. Borg stabiliteit in het financieel en fiscaal framework voor onder andere de middenhuur.

f. Breng de stabiliteitseisen voor woningcorporaties omlaag. Woningcorporaties willen graag meer investeren, maar zijn gebonden aan strenge financiële regels, zoals de stabiliteitseisen (de financiële ratio's waar ze binnen dienen te blijven). Geef meer ruimte aan woningcorporaties en verhoog de investeringskracht.

g. Er moet snel meer duidelijkheid komen over hoe om te gaan met stikstofbeperkingen. In meerdere grootschalige woningbouwgebieden (zoals in Food Valley) dreigt hierdoor (heel) veel woningbouw en infrastructuur stil te blijven liggen.

h. Het Rijk kan helpen met handelingsperspectieven bij netcongestie. Het ministerie van EZK (voorheen KGG) kent vooral een verantwoordelijkheid voor de netten, maar de oplossing ligt juist vaak op decentraal niveau ook in combinaties van warmte en stroom. Het crisisteam netcongestie werkt hier momenteel aan, waarbij rekening wordt gehouden met de aard van de verstedelijking en de ernst van de congestie. De hier benodigde hulp strekt ook tot het verstrekken van subsidies voor netcongestie-oplossingen (hiermee is in de tweede ronde van het Gebiedsbudget al geëxperimenteerd).

4. Ontkokering:

a. Er is een sterke behoefte aan ontkokering van hoe het Rijk geld investeert in gebiedsontwikkelingen - een uitbouw van hoe dat met IenW al is opgebouwd, maar ook de samenwerking met de ministeries EZK en VWS.

b. Het is belangrijk dat het Rijk goed aan tafel blijft, inclusief een manier van ontkokerde toegang naar het Rijk vanuit de grootschalige woningbouwgebieden. Er is een wens om voor de Grootschalige woningbouwgebieden te werken met gebiedsministers en gebieds-DG's die als toegangspoort naar het Rijk dienen (vergelijkbaar met hoe het bij het NPLV werkt).

5. Voer het gesprek met de Commissie BBV over financiële randvoorwaarden en vanuit BBV-systematiek. Dit is ook onderdeel van het actieplan Taskforce Woningbouw.

6. Ontwikkel de mede-investerende rol van de provincie in gebiedsontwikkeling door. In sommige gebiedsontwikkelingen is de rol van de provincie minimaal. Deze opgave is niet alleen voor gemeenten en Rijk. De Provincie is op sommige thema's bevoegd gezag, heeft ruimtelijke ordeningstaken en kan een rol spelen bij oplossingen en meer stabiliteit brengen in de samenwerking.

7. Het Rijk werkt al (meer) met een breder repertoire hoe het middelen het beste kan inzetten: niet alleen stimuleren en faciliteren via subsidies, maar ook revolving funds waarmee risicodragend geïnvesteerd wordt of leningen worden verstrekt (bijvoorbeeld de bestaande Transformatiefaciliteit en de Grondfaciliteit in wording). Het Rijk kan nog beter kijken welke inzet van middelen in welke gevallen het meest bijdraagt. Vooral revolving funds verdienen meer uitwerking. Deze kunnen variëren naar mate van revolverendheid. Hiertoe is het mogelijk aan te sluiten bij verkenning van kabinetsvoornemen tot oprichting van een Nationale Investeringsinstelling en/of de Landelijke Integrale Grondbank in oprichting .

Acties op landelijk niveau voor het faciliteren van de samenwerking tussen ontwikkelpartners en gemeenten

1. Help gemeenten om tot goede partnerschappen in middenhuur te komen (bijvoorbeeld via partnerselectie).

2. Betrek vanuit het Samen Slim-denken ook breder marktpartners buiten de nu geselecteerde cases voor het Innovatieprogramma Samen Slim.

3. Spreek vanuit het Rijk pensioenfondsen aan op hun “taak” om te investeren in Nederlandse gebiedsontwikkelingen.

Acties op landelijk niveau voor het faciliteren van de samenwerking tussen ontwikkelpartners, gemeenten en baathouders

1. Help een landelijke uitwisseling opzetten over het contact van Samen Slim gemeenten met zorgkantoren, omdat de gemeenten nu afzonderlijk vaak dezelfde partijen benaderen.

2. Draag expliciet de mogelijkheden uit om binnen Wet DOS vanuit sociaal domein en zorg vroegtijdiger preventief te investeren in projecten — ook fysiek — mits dat aantoonbaar bijdraagt aan de inperking van sociaal-maatschappelijke opgaven (taken, personeel en kosten).

3. Let op dat bij succesvol preventief investeren uiteindelijk de bijdragen uit het Gemeentefonds naar beneden worden bijgesteld, wat (voor specifieke pilots) voorkomen moet worden. Bijvoorbeeld via een succesbudget om negatieve effecten voor de gemeente te compenseren, ervan uitgaande dat de systematiek van het Gemeentefonds niet op korte termijn zal veranderen. Voer een breder gesprek op rijksniveau over baten die bij het Rijk terecht komen, en de combinatie met de woningdoelstellingen van het Rijk.

In gesprek met provincies

Niet alle bovenstaande punten hoeven de verantwoordelijkheid van de landelijke overheid te zijn. Ook provincies kunnen hierin een belangrijke rol spelen. Tijdens de bijeenkomst werd nadrukkelijk opgeroepen om met provincies in gesprek te gaan over de wijze waarop zij een actievere rol kunnen spelen in het organiseren en versterken van investeringskracht? Sommige provincies doen dit al, bijvoorbeeld door eigen middelen in te zetten voor grondverwerving of via tekortsubsidies, terwijl andere provincies nog zoeken naar een passende rol en instrumenten.



Beelden van de negende Community of Practice in De Suikerfabriek in Groningen. Foto's: Marieke Kijk in de Vegte.

Bijlage

Community of Practice: Wat is dat?

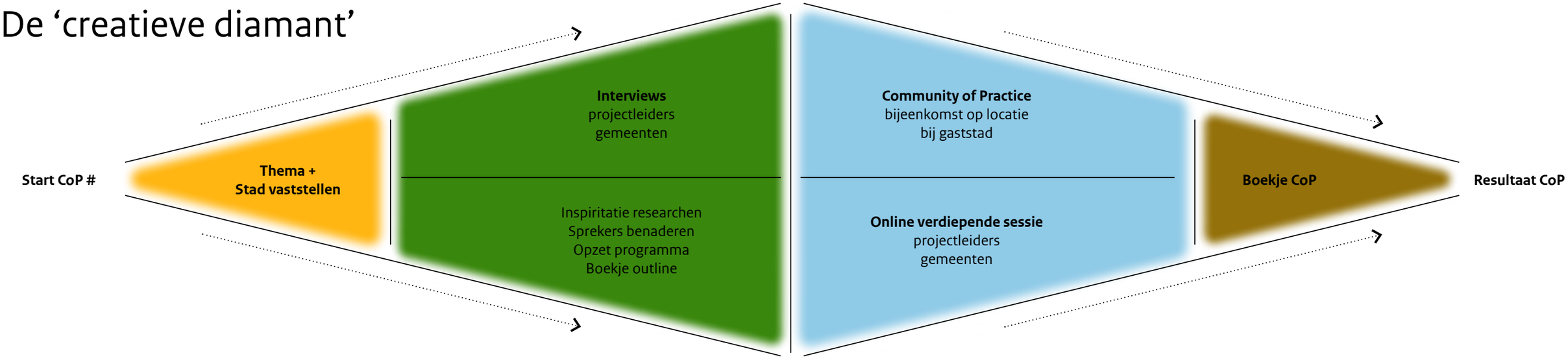
Er zijn 21 Nationaal Grootschalige Woningbouwgebieden aangewezen, waarbij het Rijk een belangrijke rol speelt. In deze gebieden moeten de komende jaren zo'n 400,000 woningen komen. Het ontwikkelen van deze gebieden is vaak een complexe opgave. We bouwen niet alleen huizen, we werken aan nieuwe gemeenschappen in complete en duurzame wijken van de toekomst. En dat doen we veelal in de bestaande stad. Het zijn mooie en uitdagende opgaven, waarbij zich ook veel nieuwe vragen aandienen en maatschappelijke uitdagingen samenkomen. Hoe houden we het tempo en bewaken we de kwaliteit bij deze integrale aanpak?

Geen gebied is hetzelfde, maar vaak gaat het wel om vergelijkbare knelpunten en oplossingen. Om niet steeds het wiel opnieuw uit te moeten vinden, willen het Rijk en alle andere partners uit de 21 Nationaal Grootschalige Woningbouwgebieden van elkaar leren via een Community of Practice (CoP). Met deze CoP organiseren we de komende twee jaar ca. acht inspirerende bijeenkomsten, waarin we elkaar beter leren kennen en gezamenlijke obstakels identificeren. We creëren ruimte om samen op te trekken en het gesprek aan te gaan, zodat we kunnen leren van elkaars successen en uitdagingen. Het doel is om met de CoP doorbraken te bewerkstelligen; hoe vinden we zo snel mogelijk een handelingsperspectief voor de vragen en obstakels waar we tegenaan lopen om zo snel mogelijk huizen te bouwen en de kwaliteit te borgen in die 21 grootschalige woningbouwgebieden.

De serie van bijeenkomsten is bedoeld voor alle professionals die werken in een van deze 21 Nationaal Grootschalige woningbouwgebieden. De CoP is een interdisciplinaire groep, zo voorkomen we dat we in de valkuil vallen om de dingen eenzijdig te benaderen. De CoP nodigt altijd externe professionals uit om nieuwe kennis in te brengen, het blikveld te verruimen en het netwerk te vergroten.

Voor elke bijeenkomst staat één vernieuwingsvraagstuk centraal, dat kansen biedt voor de toekomst, maar ook knelpunten en vragen oplevert. We doorlopen per thema de 'creatieve diamant', bestaande uit vier stappen.

De ‘creatieve diamant’



De eerste twee stappen draaien om divergeren. We waaieren uit en halen ideeën op.

1 Per Community of Practice stellen we een thema vast en zoeken we daarbij een stad die dit thema wil hosten.

2 Voorafgaand aan iedere Community of Practice bijeenkomst analyseren we het vraagstuk en houden we voorgesprekken met betrokkenen bij het thema. Hieruit volgen deleervragen, die centraal staan in de centrale bijeenkomst.Tegelijkertijd mobiliseren we inspirerende casussen uit binnen- en buitenland en sprekers ter lering en inspiratie, zodat deze voorbeelden kunnen worden gebruikt in de eigen ontwikkelingen. Dit alles delen we vooraf in een (digitale) brochure om iedereen geïnformeerd aan de bijeenkomst te laten starten.

Stap 3 en 4 zijn er om te convergeren. We maken samen keuzes en komen tot oplossingsrichtingen:

3 De Community of Practice bijeenkomst op locatie. We leren van experts en vervolgens gaan we met elkaar in gesprek in kleinere groepen. We leren van elkaar, ontdekken gezamenlijke obstakels en kansen en formuleren de eerste oplossingsrichtingen of verdiepingsvragen. Vervolgens organiseren we een online bijeenkomst met een kleinere groep direct betrokkenen om samen conclusies te trekken, keuzes te maken en de vervolgacties te bepalen.

4 Elke Community of Practice-thema wordt afgerond met een verslag in de vorm van een brochure zoals deze. Hierin staan de benoemde vervolgacties, een introductie op het thema en het resultaat van de live en de online bijeenkomst. De opgehaalde inspiratie, kennis en ideeën vormen ook een onderdeel van het eindverslag.

Bijeenkomst 9 van de Community of Practice Grootschalige Woningbouw Gebieden

Tot nu toe zijn de volgende bijeenkomsten geweest:

1. Complexiteit van stationslocaties (Nijmegen, 22 april 2024)
2. Sociale kwaliteit (Utrecht, 3 juli 2024)
3. Mobiliteit (Zwolle, 2 oktober 2024)
4. Robuuste energiesystemen van de toekomst (Amersfoort, 5 februari 2025)
5. Uitvoeringskracht: samenwerking, capaciteit en competenties (Tilburg, 9 april 2025)
6. Ruimte voor Economie (‘s-Hertogenbosch, 3 september 2025)
7. Natuurinclusiviteit en biodiversiteit (Amsterdam, 26 november 2025)
8. Data, Digitalisering en AI (Alkmaar, 11 februari 2026)
9. Investeringskracht (Groningen, 20 mei 2026)

↗ De inspiratie- en werkdocumenten voor al deze thema’s zijn vrij toegankelijk als open-source materiaal via de Community of Practice op de website van Volkshuisvesting Nederland — [Website]

Thema: Investeringskracht
Locatie: Groningen
Datum: 20 mei 2026

Kernteam Grootschalige Woningbouw Gebieden
Hettie Politiek (VRO)
Bas Nagtegaal (VRO)
Damo Holt (Rebel – VRO)
Yvette van Greuningen (VRO)

Geïnterviewde betrokkenen en experts
Sarah Schütte (Suikerzijde B.V.)
Jan Kleine (Suikerzijde B.V.)
Wim Duursema (Suikerzijde B.V.)
Theo Stauttener (Stadkwadraat)
Sjoerd Blok (MinBZK)
Pieter de Jonge (Ministerie van VRO)
Vincent van Dam (MinBZK)
Jeroen de Jong (BPD)
Annius Hoornstra (Samen Slim)
Peter Ruigrok (Expertteam Woningbouw)
Patrick Esveld (Akro Consult)
Bart Louw (Amvest)
Maarten Feilzer (Stichting Platform Professioneel Vastgoed)
Ewald van Petersen (Gemeente Nijmegen)
Rob Oude Bruinink (Gemeente Enschede)
Minouche Besters (STIPO)

Aanwezigen Follow-up bijeenkomst
Sarah Schütte (Suikerzijde B.V.)
Anke Glasmeier (MinBZK)
Michiel Boesveld (MinBZK)
Jeroen de Jong (BPD)
Annius Hoornstra (Samen Slim)
Patrick Esveld (Akro Consult)
Joost van der Geest (Gemeente Helmond)
Chantal van Rooijen (VNG)
Bart Louw (Amvest)
Humbert van Soelen (Gemeente Haarlem
Menno Cabooter (Gemeente Alkmaar)
Remco Deelstra (Gemeente Leeuwarden)
Okke Hefti (Gemeente Enschede)

Begeleiding en redactie (STIPO)
Hans Karssenberg
Roosmarie Stavenuiter
Ruby van den Munckhof
Thomas Le Gras - Bleeker
Rosa Surachno