



# Handreiking en vraagbaak Prestatieafspraken



vereniging van  
woningcorporaties




# Handreiking en vraagbaak Prestatieafspraken

**De afgelopen jaren zijn prestatieafspraken tussen gemeenten, corporaties en huurdersorganisaties steeds meer gemeengoed. Daarmee is een impuls gegeven aan de samenwerking op lokaal niveau. Toch leven er nog veel vragen: hoe richten we de samenwerking lokaal (of regionaal) goed in? Wat zijn rollen, en hoe verhouden partijen zich tot elkaar? Maar zeker ook: hoe kunnen partijen elkaar versterken en elkaars kracht benutten? Hoe krijgt wederkerigheid en gelijkwaardigheid vorm?**




Dit is de nieuwe handreiking prestatieafspraken. In deze handreiking staan de vragen centraal die huurdersorganisaties, corporaties en gemeenten hebben bij het opstellen van hun prestatieafspraken. In aanloop naar deze handreiking zijn deze vragen geïnventariseerd onder gemeenten, huurdersorganisaties en corporaties. De vragen uit deze inventarisatie zijn ingedeeld in zes thema's:

- Waarom maken we prestatieafspraken?
- Waaraan moeten prestatieafspraken voldoen?
- Waar moeten we rekening mee houden bij het maken van prestatieafspraken?
- Waarover gaan prestatieafspraken?
- Welke informatie is beschikbaar voor prestatieafspraken?
- Hoe werken we aan prestatieafspraken.

Per thema vindt u achterliggende vragen over wetgeving, praktijk en rollen van alle partijen.

Gaat u voor het eerst aan de slag met prestatieafspraken? Verdiept u zich dan eerst in de vragen aangegeven met een 

U kunt door de pagina's navigeren met deze knoppen:

-  naar vorige pagina
-  naar volgende pagina
-  naar overzicht met vragen

## Disclaimer

Op 10 maart 2021 is het wetsvoorstel 'Wijziging van de Woningwet naar aanleiding van de evaluatie van de herziene Woningwet' aangenomen door de Tweede Kamer. Woningcorporaties krijgen hiermee onder andere meer mogelijkheden voor lokaal maatwerk. In deze 'Handreiking en vraagbaak prestatieafspraken' zijn de wijzigingen uit het wetsvoorstel alvast verwerkt, zodat u als partij die betrokken is bij (of geïnteresseerd is in) de prestatieafspraken hier alvast op kan anticiperen. Het wetsvoorstel wordt nog in de Eerste Kamer behandeld. Pas na behandeling en instemming van de Eerste Kamer kan de gewijzigde Woningwet in werking treden.



De volgende maatregelen uit het wetsvoorstel zijn in deze 'Handreiking en vraagbaak prestatieafspraken' verwerkt:

- Met het wetsvoorstel wordt de woonvisie voor gemeenten verplicht;
- Om disbalans in de lokale driehoek (gemeenten, huurdersorganisaties, woningcorporaties) te voorkomen, wordt met het wetsvoorstel het verplichte vooroverleg tussen huurders en toegelaten instellingen omgezet naar een tripartiet overleg. Dat gebeurt door het naar voren halen van de uitnodiging van de toegelaten instelling (of meerdere toegelaten instellingen gezamenlijk) aan de gemeente(n) en huurdersorganisatie(s) om het gesprek over prestatieafspraken te beginnen. Met het wetsvoorstel wordt


de datum voor het doen van de uitnodiging vervroegd naar 1 april van elk jaar (voorheen 1 juli). De periode die thans wordt gebruikt voor het vooroverleg, kan zo benut worden voor het tripartiet terugkijken op vorig jaar, het maken van samenwerkingsafspraken en het overleggen over welke elementen partijen graag terug zouden zien in het door de toegelaten instelling uit te brengen activiteitenoverzicht;

- Met het wetsvoorstel wordt vereist dat toegelaten instellingen de meest recente prestatieafspraken langs elektronische weg beschikbaar maken. Voor de hand ligt dat zij dit doen op hun eigen website, maar het kan bijvoorbeeld ook een gemeenschappelijke website zijn;
- Indien gemeente(n), huurdersorganisatie(s) en toegelaten instelling(en) er in de lokale driehoek in het geheel niet in slagen om tot prestatieafspraken te komen, kunnen zij het geschil dat daaraan ten grondslag ligt aan de Minister voorleggen. Deze mogelijkheid wordt verduidelijkt met het wetsvoorstel. Daarnaast wordt de termijn voor het behandelen van een geschil verruimd van zes naar twaalf weken. De termijn voor het indienen van een zienswijze op een geschil wordt verlengd van twee naar vier weken;
- De eis dat prestatieafspraken over leefbaarheid nodig zijn om leefbaarheidsactiviteiten uit te mogen voeren wordt met het wetsvoorstel geschrapt.


### 1. Waarom maken we prestatieafspraken?


### 2. Waaraan moeten prestatieafspraken voldoen?




### 3. Waar moeten we rekening mee houden bij het maken van prestatieafspraken?






### 4. Waarover gaan prestatieafspraken?


  
  
  



### 5. Welke informatie is beschikbaar voor prestatieafspraken?



### 6. Hoe werken we aan prestatieafspraken?

 Als u klikt op de vragen, dan navigeert u naar een pagina met meer informatie. Uiteraard kunt u deze handreiking ook in zijn geheel lezen. Met de knoppen onderaan de pagina kunt u naar de volgende- en vorige pagina of terug naar dit overzicht.

 Bent u nieuw in het vak, lees de onderdelen met dit icoon dan in ieder geval.

# 1 Waarom maken we prestatieafspraken

## Waarom werken gemeenten, huurdersorganisaties en corporaties aan prestatieafspraken?

Prestatieafspraken zijn een vrijwillige maar niet vrijblijvende overeenkomst tussen drie partijen: huurdersorganisatie, gemeente en corporatie. De belangrijkste reden voor het maken van prestatieafspraken is dat samenwerking nodig is om volkshuisvestingsdoelen te bereiken. Er is een onderlinge afhankelijkheid. De gemeente kan beleid maken, maar er gebeurt weinig als de corporatie niet bijdraagt aan de uitvoering. De corporatie is daarbij vaak weer afhankelijk van huurders of de gemeente. Daarnaast zijn er meer specifieke redenen:

- De gemeente wil haar woonbeleid in prestatieafspraken verankeren. Het is vanuit de wethouder richting gemeenteraad een vorm van verantwoording.
- De woningcorporatie wil er met prestatieafspraken voor zorgen dat geplande investeringen daadwerkelijk doorgaan.
- Huurdersorganisaties kunnen via prestatieafspraken invloed uitoefenen op de uitvoering van beleid. Zij zien hierin een gelegenheid om aan tafel te komen.

Naast deze praktische redenen, zijn prestatieafspraken opgenomen in de Woningwet (zie vraag: “Waarom en hoe zijn prestatieafspraken in de Woningwet opgenomen?”).

## Welke rollen en taken hebben partijen?

- **De corporatie** heeft een wettelijk bepaalde kerntaak:
  - het huisvesten van personen die door hun inkomen of door andere omstandigheden niet in staat zijn zelfstandig te voorzien in passende huisvesting, en;
  - het bijdragen aan prettig leefbare wijken waarin de toegelaten instelling bezit heeft.

Dit zijn de zogenaamde DAEB-activiteiten. In het verlengde hiervan mogen corporaties specifiek omschreven maatschappelijk vastgoed realiseren en verhuren en bepaalde diensten voor leefbaarheid uitvoeren. Niet-DAEB-activiteiten op nieuwe locaties door een corporatie zijn beperkt toegestaan voor wat betreft middenhuur.

- De belangrijkste taken van **een huurdersorganisatie** zijn:
  - het behartigen van de belangen van huurders in het overleg met de corporatie;
  - het gevraagd en ongevraagd adviseren van de corporatie op beleidsniveau;
  - het raadplegen en mobiliseren van de achterban;
  - het ondersteunen van bewonerscommissies die op complexniveau actief zijn;
  - en natuurlijk het vertegenwoordigen van het huurdersbelang bij het opstellen van prestatieafspraken in de driehoek gemeente, huurdersorganisatie en corporatie.

Huurdersorganisaties houden zich bezig met alles waar corporaties zich ook mee bezig houden, alleen dan vanuit het perspectief van de huurder. Belangrijke onderwerpen zijn bijvoorbeeld de jaarlijkse huurverhoging, onderhoud en renovatieprojecten van de corporatie en de prestatieafspraken.

- Het is aan **de gemeenteraad** om een woonvisie op te stellen. Dit is wettelijk verplicht. Zorg voor voldoende woongelegenheden is immers een overheidsverantwoordelijkheid. De gemeente bouwt en

### Veranderde wetgeving

De markttoets die voor niet-DAEB-activiteiten geldt, is tijdelijk vanaf 2021 voor 3 jaar opgeschort.

### DAEB

Dit staat voor **Diensten van Algemeen Economisch Belang**. Dit zijn diensten die een maatschappelijk en geen commercieel doel hebben.

beheert woningen niet zelf, maar geeft hiervoor kaders en ontwikkelingsrichtingen aan. Dit krijgt vorm in woonbeleid dat de gemeenteraad vaststelt. Gemeenten geven aan dit woonbeleid verschillende namen: woonvisie, woonagenda, woonplan, ...

Het gemeentelijk woonbeleid raakt ook veel andere verantwoordelijkheden van de gemeente. Te denken is aan de ruimtelijke ordening van de gemeente, maatschappelijke ondersteuning, wonen en zorg, beheer openbare ruimte. De gemeente heeft dan ook een aanzienlijk breder takenpakket dan alleen volkshuisvesting. Afwegingen worden op verschillende plekken in de gemeentelijke organisatie gemaakt. Per activiteit is het dan ook goed te beseffen met wie je als corporatie of huurdersorganisatie praat binnen de gemeente, en welk mandaat deze persoon heeft.

#### **Maak gemeentelijk woonbeleid zo veel mogelijk samen**

Woningcorporaties leveren volgens de Woningwet een 'redelijke bijdrage' aan het woonbeleid. Dit kan alleen als het beleid van partijen redelijk en realistisch is. Dit betekent dat:

- er een goede (gedeelde) analyse van de woningmarktopgave is, als bouwsteen voor het beleid. Daarbij is het goed als partijen met elkaar afspreken welke data gebruikt worden en de data en informatie tussen partijen gedeeld worden;
- er duidelijke keuzes gemaakt en prioriteiten gesteld zijn;
- de ambities redelijk zijn, naar tijd en investeringsopgave;
- de gemeente ook toetst dat uitvoerende partijen (waaronder de corporatie) in staat zijn om dit beleid uit te voeren – uitvoerbaarheid;
- de gemeente ook duidelijk maakt welke inzet zij zelf (ondersteunend) doet of wil doen; de wederkerigheid.
- Inbreng vanuit corporaties en huurdersorganisaties is essentieel bij het bepalen van dit beleid.



## Waarom zijn prestatieafspraken in de Woningwet opgenomen?

De verantwoordelijkheid voor woonbeleid ligt op lokaal niveau. Volgens art. 42 lid 1 van de Woningwet zijn gemeenten verplicht woonbeleid te formuleren. Vraagstukken die daarbij lokaal spelen, moeten lokaal opgelost worden. Dat vraagt een goede samenwerking tussen gemeente, woningcorporaties en huurdersorganisaties; of in samenwerking tussen gemeenten op regioniveau. De Woningwet zegt dat corporaties daarom naar redelijkheid moeten bijdragen aan het lokale woonbeleid van de gemeente (het gaat in de nieuwe wet om art. 42. lid 2 en 3). De basis hiervoor legt de gemeente bijvoorbeeld in een (redelijke) woonvisie, woonprogramma, wijkplannen. Via prestatieafspraken komen gemeenten, corporaties en huurdersorganisaties vervolgens tot gezamenlijke inspanningen. Bij de totstandkoming van prestatieafspraken zijn nadrukkelijk ook de huurdersorganisaties betrokken (art. 44 lid 2: verzoek om te komen tot afspraken met gemeente én betrokken huurdersorganisaties). De huurdersorganisaties geven in de samenwerking naar prestatieafspraken een extra gewicht aan het belang van huurders. Wilt u weten hoe u het beste kunt werken aan prestatieafspraken?

### Grondslag prestatieafspraken in Woningwet (art. 42 lid 1, 2 en 3)

1. De gemeenteraad stelt een woonvisie vast, waarin het gemeentelijke volkshuisvestingsbeleid voor ten hoogste de eerstvolgende vijf kalenderjaren is neergelegd. De gemeente voert overleg daarover met andere gemeenten, voor zover die gemeenten daarbij een rechtstreeks belang hebben.
2. De toegelaten instelling draagt met haar werkzaamheden naar redelijkheid bij aan de uitvoering van de woonvisie van de gemeenten waar zij feitelijk werkzaam is. De eerste volzin is niet van toepassing, zolang de colleges van burgemeester en wethouders van die gemeenten geen bescheiden aan de toegelaten instelling hebben verstrekt, waarin zij op hoofdlijnen een toegelicht inzicht verschaffen in hun woonvisie, waarover zij met betrekking tot onderwerpen waarbij andere gemeenten een rechtstreeks belang hebben overleg hebben gevoerd met de colleges van burgemeester en wethouders van die gemeenten.
3. De toegelaten instelling zet haar middelen bij voorrang in om te voldoen aan het tweede lid, eerste volzin, en overigens ten behoeve van de volkshuisvesting. ...



## Hoe werken we vanuit dezelfde (maatschappelijke) doelen?

Corporaties zijn zelfstandige organisaties met eigen verantwoordelijkheden en een duidelijke maatschappelijke taak. Zij leggen hun beleid vast in bijvoorbeeld ondernemingsplannen, vastgoedstrategieën, beleid jaarlijkse huuraanpassing, toewijzingsbeleid en/of leefbaarheidsbeleid. Het is mogelijk dat corporaties daarin andere keuzes maken dan gemeenten in hun woonbeleid. Bijvoorbeeld omdat zij werken in meerdere gemeenten. Daarnaast verschillen de termijnen waarvoor gemeenten en corporaties plannen maken. Corporaties kijken meer naar de volledige exploitatietermijn van het vastgoed. Gemeenten meer naar de opgaven die nu aandacht vragen.

Hoewel huurdersorganisaties niet vaak formele beleidsplannen hebben, zijn er toch huurdersorganisaties die hun visie bepaald hebben. Bijvoorbeeld op een specifiek thema als betaalbaarheid.

### Voorbeeld: huurdersorganisatie heeft Visie op Sociaal Wonen

Huurdersvereniging De Driehoek (Wervershoof) heeft in haar Visie op Sociaal Wonen een visie ontwikkeld op onder andere de volgende thema's:

- betaalbaarheid: huur van een goedkope huurwoning mag nooit boven 40% van het besteedbaar inkomen komen
- duurzaamheid: afspraken maken over label B, versneld naar label A
- kwetsbare huurders: afspraken over budget coaching, schuldhulpverlening, schuldsanering, et cetera
- beschikbaarheid: monitoring aantal sociale huurwoningen, naar prijsklasse en naar woningtype, zoekduur van woningzoekenden

Ondanks eigen verantwoordelijkheden is het zinvol als partijen bij prestatieafspraken werken vanuit gezamenlijke (meerjarige) doelen. Dit maakt duidelijk waar samen aan gewerkt wordt. Dat kan via de volgende stappen:

- Alle partijen (gemeenten, corporaties en huurdersorganisaties) bepalen eigen beleid en doelen, in het woonbeleid, ondernemingsbeleid, vastgoedstrategie of doelen huurdersvereniging. Belangrijk is daarbij ook om te bepalen welke onderwerpen wel en niet onderhandelbaar zijn.
- Betrek elkaar (gemeente, corporatie en huurdersorganisatie) vroegtijdig bij het bepalen van de doelen.
- Zorg daarbij ook voor een gezamenlijke analyse van de maatschappelijke opgaven (zoals bijvoorbeeld woningbehoefte, verduurzaming, wonen en zorg, leefbaarheid).
- Bepaal vervolgens eens in de vier of vijf jaar de gezamenlijke doelen. Wat wil je dan bereikt hebben?
  - Neem hier de tijd voor, maar begin op tijd. Dan kun je de doelen ook verwerken in de nieuwe prestatieafspraken.
  - Breng daarbij scherp in beeld waar er verschillen zijn. Bij verschillen van inzicht is het de kunst om niet te snel consensus te zoeken, maar juist het gesprek aan te gaan over het waarom van de verschillen. Juist in het 'waarom' zit vaak de kans voor een oplossing die recht doet aan ieders ambitie.

### De meerwaarde van gezamenlijke doelen

Als partijen erin slagen die stip op de horizon goed te formuleren, dan is het eenvoudiger om afspraken te maken over wie wát gaat doen. Je weet immers waar je met elkaar aan werkt, wat je over vier of vijf jaar bereikt wilt hebben. Het overzicht van voorgenomen werkzaamheden zal minder als een verrassing komen. Ook is het vaak makkelijker om over doelen overeenstemming te bereiken dan over losse activiteiten. Bijvoorbeeld: een discussie over verkoop van huurwoningen wordt gevoerd vanuit opvattingen over verkoop, maar niet over het doel dat hiermee wordt gediend: meer variatie in wijken, ophalen van investeringsmogelijkheden voor elders of vernieuwing van de woningvoorraad van corporaties. Het is dan ook eenvoudiger om concrete en wederkerige prestatieafspraken te maken. Wat hebben we van elkaar nodig om de gestelde doelen te bereiken?

## 2 Waaraan moeten prestatieafspraken voldoen?

### Wanneer zijn prestatieafspraken goed?

Prestatieafspraken kunnen over alles gaan wat de drie partijen belangrijk vinden. Ze zijn vrij naar vorm en naar inhoud. De vorm die partijen kiezen is dan ook heel verschillend. Vaak zijn prestatieafspraken één document, maar dat hoeft niet. Rotterdam heeft bijvoorbeeld per onderwerp afzonderlijke documenten. Er zijn gemeenten waar elk jaar nieuwe afspraken worden gemaakt. Steeds meer wordt gekozen voor meerjarige afspraken, met (vaak) een jaarlijkse uitwerking hiervan in een jaarschijf. Voor inspiratie, zie deze

### Hoe houden we focus in onze afspraken?

Belangrijk is om focus te hebben op de belangrijkste opgaven waar partijen lokaal voor staan. Waak voor een vergaarbak aan thema's, afspraken en voornemens die niet behapbaar zijn. De wet biedt ruimte om daar lokaal keuzes in te maken:

- Om te beginnen kan de gemeente in haar volkshuisvestelijk beleid stevige keuzes maken en prioriteiten stellen. Dit kan focus geven op gerichtere prestatieafspraken. Het is daarbij goed dat de gemeente in de visie een zo concreet mogelijke 'vraag' formuleert richting de corporaties, als opmaat voor de prestatieafspraken;
- Bij de start van de gesprekken over prestatieafspraken is het goed om aan alle partijen de vraag voor te leggen welke thema's op langere en op kortere termijn aandacht vragen. Doe dat in een vroeg stadium. Dan kunnen partijen hier bij hun investeringen rekening mee houden. Hier kan ook de wederkerigheid en gelijkwaardigheid tot uiting komen: wat kan je betekenen voor de ander en wat heb je van de andere partijen nodig;
- Neem niet alles op wat je sowieso al doet. Focus op wat nieuw is en partijen extra gaan doen, gekoppeld aan de gestelde prioriteiten. Bepaal tussentijds welke afspraken afgevoerd kunnen worden (afgerond, of niet meer aan de orde);



## Wanneer zijn prestatieafspraken wederkerig en gelijkwaardig?

Ieders inzet is nodig voor de volkshuisvesting, binnen de eigen mogelijkheden en verantwoordelijkheden. Dit leggen we vast in prestatieafspraken. Dit betekent dus wederkerige afspraken. “**Wederkerigheid**” betekent niet een gelijke inzet van iedereen: doet iedere partij evenveel (bijvoorbeeld wat betreft inzet van middelen), is de weegschaal goed in evenwicht? “Wederkerigheid” betekent dat de afspraken antwoord geven op de volgende vraag: “*wat moet ik doen, zodat jij beter kan presteren?*” of andersom: “*wat heb ik van jou nodig om mijn prestaties te kunnen leveren?*”. Dit geldt voor huurdersorganisaties, gemeenten en corporaties. Door deze vragen centraal te stellen worden prestatieafspraken meer dan een lijstje activiteiten van losse partijen.

Uitgangspunt is dat partijen **gelijkwaardig** aan tafel zitten. Gelijkwaardig betekent dat ieders stem wordt gehoord en gewogen. Alle partijen kunnen instemmen met de afspraken. En ook iedereen moet zijn afspraken nakomen, net als bij andere contracten. Gelijkwaardig betekent niet dat iedereen gelijk is. Gemeenten hebben een andere verantwoordelijkheid dan corporaties. Corporaties hebben met hun vastgoed een belangrijk middel om invulling te geven aan de uitvoering van afspraken. Het zwaartepunt van de inzet van huurdersorganisaties ligt niet bij hun financiële bijdrage. Hun bijdrage is vaker gericht op het ondersteunen van ontwikkelingen: door informatie of ideeën aan te dragen. En ze brengen vanzelfsprekend signalen en belangen vanuit hun achterban in. Bovendien zijn zij doorgaans vrijwilliger.

## Waar moeten we aan denken bij het uitwerken van nieuwe prestatieafspraken?

Het opstellen van prestatieafspraken keert jaarlijks terug. De ervaring leert dat dit een activiteit kan zijn die veel tijd en inspanning vraagt. Door de komst van steeds meer meerjarenafspraken en vaste formats voor de jaarlijkse afspraken (jaarschijven), gaat dit inmiddels een stuk makkelijker. De volgende tips kunnen van pas komen:

- Zorg dat je werkt volgens een vast format
- Houd hierbij vast aan doelen die (eerder) geformuleerd zijn
- Maak onderscheid tussen zaken die gewoon doorgaan (going concern) en zaken die nieuw (verdiepend) aandacht vragen. Focus het gesprek op de nieuwe zaken en maak van het going concern een simpele invuloefening voor alle partijen. Ook is het mogelijk om dergelijke afspraken in een werkagenda op te nemen die los staat van de prestatieafspraken
- Zorg voor een eenvoudig proces met een beperkt aantal overlegmomenten, waarbij tussentijds overleg ook telefonisch of multimediaal kan
- Maak bijvoorbeeld gebruik van nieuwe media, zoals share-points om samen aan bestanden te werken

Als eerste stap kan het handig zijn om op zoek te gaan naar zaken waarover overeenstemming is, of eenvoudig te bereiken is. Maar ook punten waarop geen overeenstemming is, kunnen goed in beeld worden gebracht. Daarover moet onderhandeld worden. Prestatieafspraken hebben vaak het karakter van een ‘package-deal’. Overeenstemming over bepaalde punten kan dan niet los worden gezien van overeenstemming over andere punten (vermengen van zoet en zuur). Hierdoor kunnen pijnpunten ook gladgestreken worden.

Soms komen partijen moeilijk tot overeenstemming. Dan zie je dat twee van de drie partijen samen een akkoord zoeken (vaak corporatie en gemeente). Dat kan een pragmatische oplossing zijn, maar zal altijd in alle openheid en met instemming van alle partijen moeten gebeuren. Anders doet het geen recht aan de gelijkwaardigheid van de drie partijen.

Als op een onderdeel geen overeenstemming wordt bereikt, dan kunnen partijen samen besluiten hier een procesafpraak over te maken: “agree to disagree”, met een duidelijke afspraak hoe en wanneer het betreffende onderdeel wordt opgepakt en uitgewerkt. Zo kunnen toch prestatieafspraken worden ondertekend en is er perspectief op een goed vervolg.



### Wat voor soort afspraken kun je maken?

Het is een veelgehoorde wens om afspraken SMART te formuleren (Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdsgebonden). Dit betekent overigens niet dat alle afspraken moeten gaan om een concrete handeling. Ook een procesafpraak kan SMART zijn. Stel je altijd de vraag: is het duidelijk wie er wat gaat doen? En wanneer?

We onderscheiden de volgende type afspraken:

- Procesafspraken: manier van samenwerking, overleg, planning, monitoring, evaluatie
- Beschrijvende afspraken: vastleggen of bevestigen uitgangspunten, posities, stellingen
- Intentieafspraken: eventueel handelen, als dit, dan dat
- Handelingsafspraken: activiteiten plannen of afstemmen
- Garantieafspraken: waarborgen; de afspraak in principe te allen tijde nakomen
- Transactieafspraken: ruilen of handelen tussen partijen en bijdragen om dit te realiseren

Alle soorten afspraken zijn goed. Het type afspraak is afhankelijk van de lokale situatie. Het is belangrijk dat ze het verschil maken, partijen in beweging brengen en bijdragen aan de doelstelling. Om te zorgen dat partijen de afspraken ook na komen, is het van belang de afspraak zo SMART mogelijk te maken.

#### **Goed voorbeeld: focus en SMART (Prestatieafspraken Alphen aan den Rijn)**

Zoals de prestatieafspraken in Alphen aan den Rijn het verwoorden: 5 Thema's vormen de speerpunten van de visie op het wonen in Alphen aan den Rijn voor de komende 10 jaar (uit de Woonagenda van de gemeente). Voor de prestatieafspraken ligt de focus op 3 thema's:

- aandacht voor een betaalbare (sociale) huurvoorraad met keuzemogelijkheden door variatie
- aandacht voor participatie van bewoners gericht op behoud van een vitale, veilige en gezonde woning en woonomgeving
- aandacht voor een betaalbare (sociale) huurvoorraad met toekomstbestendige kwaliteit.

Per thema is voorts kort aangegeven wat de gedeelde visie is, aan welke speerpunten van de Woonagenda het bijdraagt en wat de doelstellingen zijn. Deze zijn waar mogelijk SMART gemaakt met indicatoren, zoals slaagkansen, score op leefbaarheid, afname gasverbruik in %, aandeel duurzaam opgewekte energie, et cetera

#### **Kunnen we ook meerjarige afspraken maken?**

In de Woningwet is een jaarlijkse cyclus opgenomen die kan dienen als handvat voor de inrichting van het proces om tot prestatieafspraken te komen. Toch is het niet noodzakelijk om jaarlijks alle stappen te doorlopen. Steeds meer gemeenten, corporaties en huurdersorganisaties kiezen voor meerjarige afspraken; voor een periode van vier of vijf jaar. Dat is verstandig. De afgelopen jaren hebben namelijk geleerd dat het jaarlijks opnieuw maken van prestatieafspraken veel tijd kost.

Bij meerjarige afspraken blijven partijen natuurlijk wel in overleg gedurende de looptijd. Dat kan in de vorm jaarlijkse afspraken volgens een vast format (de jaarschijf). Deze jaarlijkse afspraken hebben het karakter van een actielijst, een verdieping op een thema, of als uitwerking in projecten. Deze werkwijze met meerjarenafspraken heeft meerdere voordelen:

- Het zorgt voor een geordende samenwerking.
- Het zorgt voor een structurele samenwerking.
- Het zorgt voor minder ad hoc reacties op incidenten.
- Je werkt meerdere jaren naar een gezamenlijk doel toe. Dat biedt extra mogelijkheden om activiteiten onderling af te stemmen (bijvoorbeeld over renovatie of nieuwbouw, waar bijsturen veel tijd kost).
- De belasting van de organisaties is beter te overzien.

Het karakter van meerjarenafspraken verschilt vaak wel met die van jaarafspraken. Het volgende schema biedt daarbij houvast:

<b>Meerjarige afspraken</b>	<b>Jaarlijkse afspraken</b>
Doelstellingen op inhoud Rollen van partijen per doel Wijze van samenwerking Evaluatie en monitoring	Concrete activiteiten voor het eerste jaar Doorkijk naar volgende jaren Investeringsoverzicht

### 3 Waar moeten we rekening mee houden bij het maken van prestatieafspraken?

#### Waarom verdienen huurdersorganisaties een stevige positie aan tafel?

Huurdersorganisaties zijn gelijkwaardige partner bij de totstandkoming van prestatieafspraken. Dan gaat het om de huurdersvertegenwoordiging van een corporatie, en niet om de afzonderlijke bewonerscommissies (tenzij er geen huurdersvertegenwoordiging is).

We besteden extra aandacht aan de huurdersorganisaties, omdat de praktijk leert dat hun positie in het proces kwetsbaar is. Zij zijn doorgaans vrijwilligers, waar de gemeente en corporatie professional zijn. Aan de ene kant missen ze tijd en kennis om een gelijkwaardige partner te zijn. Aan de andere kant ervaren huurdersorganisaties dat gemeente en corporatie vaak onvoldoende tijd en ruimte geven voor hun geluid. Reden om extra tips mee te geven om de rol van de huurders te versterken:

- Gelijkwaardigheid ontstaat door in het proces af te spreken dat alle partijen moeten tekenen voor akkoord. Tenzij de huurdersorganisatie op bepaalde onderdelen aangeeft niet mee te willen tekenen, maar wel akkoord te zijn.
- Huurdersorganisaties vertegenwoordigen de stem van de huurder. Dit beseffen zorgt voor zelfbewustzijn bij de huurders en dwingt respect af bij de gemeente en corporatie. Enkele voorbeelden:
  - Zij kan uit de dagelijkse praktijk informatie en kennis over huurders leveren (zoals bijvoorbeeld problemen met betaalbaarheid).
  - Zij kan de achterban informeren, en kennis delen over bijvoorbeeld de mogelijkheid van huurtoeslag en specifieke regelingen van de gemeente (armoedebeleid). En bijvoorbeeld ook over het nut van duurzaamheidsmaatregelen.
  - Zij kan een aantal huurders opleiden tot energiecoach (ook samen met de gemeente en corporatie).
  - Zij kan bewonerscommissies ondersteunen.
- Geef als huurdersorganisatie bij de gemeente en corporaties aan wat je mogelijkheden zijn en waar grenzen liggen. Maak vooraf afspraken over tijdsbesteding, vergaderfrequentie, vergadertijden, tijdig aanleveren van vergaderstukken, voorbereiden van vergaderingen, vraagbaakfunctie. Besteed hier aandacht aan in de spelregels.
- Goede participatie en raadplegen van de achterban verstevigt de positie van de huurdersorganisatie in het proces. Zoek met elkaar naar alternatieve participatievormen. Digitaal blijkt er de afgelopen periode veel mogelijk te zijn. Daarbij is ook aandacht nodig voor de vraag hoe het belang van de toekomstige huurder een plek krijgt in het gesprek.
- De corporatie ondersteunt de huurdersorganisatie facilitair en financieel. Ook de inzet van training en ondersteuning kan helpen. Het is wel van belang dat het geluid van de achterban wordt ingebracht in de onderhandelingen en niet zozeer de opvattingen van de professional die ondersteunt. Naast de (financiële) bijdrage van de corporatie is een bijdrage van de gemeente waardevol: daarmee geven partijen uiting aan een evenwichtiger samenwerking.

## Hoe is de besluitvorming geregeld?

Snappen waar anderen mee worstelen, zorgt voor begrip en een beter gesprek. Zicht op verantwoordelijkheden en besluitvormingsstructuren is daarbij waardevol.

- Prestatieafspraken worden in de regel door het college van Burgemeester en Wethouders (B&W) vastgesteld. De wethouder wonen is daarbij voor de corporatie en huurdersorganisatie de gesprekspartner. Op gemeenteniveau speelt tegelijkertijd het dualisme. Dualisme betekent dat de wethouder geen onderdeel is van de gemeenteraad. De gemeenteraad is het hoogste orgaan en beslist. Bij de gemeenteraad spelen politieke opvattingen een belangrijke rol. Dit maakt dat een wethouder (en de ambtenaren) steeds zorgvuldig moeten wegen hoe de gemeenteraad over prestatieafspraken denkt.
- Bij corporaties speelt dat de bestuurder verantwoording aflegt aan de Raad van Commissarissen. Deze Raad moet het overzicht van voorgenomen werkzaamheden (zie verdere uitleg hierover bij de vraag: "Welke stappen zijn in de wet vastgelegd?") van en de begroting goedkeuren. Zij is tevens de werkgever van de bestuurder.
- Bij huurdersorganisaties speelt het betrekken van de achterban een belangrijke rol. Dit vraagt bij besluiten rond prestatieafspraken dat er ruimte moet zijn voor achterbanraadpleging. Net als bij de gemeenteraad spelen hier vaker brede maatschappelijke discussies.

Uiteraard is het mensenwerk. De een gaat makkelijker om met de (bestuurlijke) achterban dan de ander. Het kennen van mogelijke gevoeligheden bij ieders 'achterban' helpt bij het vinden van oplossingen, waar draagvlak voor is.



## Wat is de rol van de gemeenteraad, de Raad van Commissarissen en de ALV van de huurdersorganisatie?

De rollen van gemeenteraad en Raad van Commissarissen bij de vaststelling van de prestatieafspraken is in de Woningwet niet geregeld. De vaststelling door de ALV van de huurdersorganisatie is afhankelijk van de statuten. In praktijk wordt vaak de volgende lijn aangehouden:

- De gemeenteraad stelt de prestatieafspraken *niet* vast. Zij stelt wensen en uitgangspunten vast in haar woonvisie. Dit betekent dat de gemeenteraad stuurt op hoofdlijnen. Het college van B&W voert dit beleid uit door onder meer de prestatieafspraken. Het college informeert de gemeenteraad hierover. Het is goed om deze werkwijze in de woonvisie duidelijk vast te leggen. Natuurlijk heeft de raad altijd de mogelijkheid haar eigen agenda te bepalen. En dus ook de prestatieafspraken op de agenda te zetten. Daarbij is het goed strikt vast te houden aan de rollen van raad en college.
- Ook de Raad van Commissarissen van de corporatie keurt de prestatieafspraken niet goed. Toch is hun rol anders dan die van de gemeenteraad. Prestatieafspraken kunnen direct (stevige) invloed hebben op de begroting. Die wordt wel door de RvC goedgekeurd. Daarom worden prestatieafspraken ook vaak wel ter goedkeuring aan de RvC voorgelegd. Zeker als ze sterk afwijken van het overzicht van voorgenomen werkzaamheden voor het komende jaar. Dit overzicht wordt wel door de RvC goedgekeurd.
- De ALV van de huurdersorganisatie heeft vaak geen rol in het vaststellen van de prestatieafspraken. Het mandaat ligt doorgaans bij het bestuur. Zoek dit wel vooraf uit.

## Hoe zorgen we voor een bredere inbreng: ook vanuit bijvoorbeeld zorg en welzijn?

Voor een goed proces is het belangrijk om het speelveld goed in beeld te hebben. Vaak raken prestatieafspraken ook andere afdelingen of partijen. Dan gaat het bijvoorbeeld ook om de verschillende expertises binnen en buiten de organisaties. Denk daarbij bijvoorbeeld aan zorg- of welzijnspartners.

Binnen de gemeentelijke organisatie is dit complexer dan bij de corporatie. Het takenpakket is immers diverser. Maak daarom vooraf afspraken op welke wijze die expertises betrokken worden. Enkele suggesties hierbij:

- Zorg dat je binnen je eigen organisatie in alle stappen van het proces collega's van diverse afdelingen betreft; zeker ook de uitvoerende afdelingen, omdat zij straks de afspraken moeten waarmaken. Dit kan door deelnemers in de werkgroep input te laten ophalen in de eigen organisatie bij verschillende afdelingen. Het kan ook door het organiseren van themadagen of werkbezoeken.
- Borg dat het college (alle betrokken wethouders) op relevante onderwerpen aan tafel zit; en ook hier geldt dat dit moet van het begin tot de vaststelling van de afspraken (bijvoorbeeld over thema's als duurzaamheid en zorg).
- Nodig zorgpartijen uit bij het overleg over wonen met zorg, en ga met hen na waar zij betrokken willen zijn. Laat dit ook een groeimodel zijn. Elk jaar een stapje extra.

### Voorbeeld Lansingerland: betrokkenheid lagen en meerdere wethouders

In de gemeente Lansingerland was verbetering en professionalisering van samenwerking op onderdelen mogelijk en gewenst. Er is een overlegstructuur opgezet met een ambtelijk overleg, directieoverleg en een bestuurlijk overleg. Het directieoverleg is ingesteld om de bestuurlijke agenda te ontlasten. Ook zijn afspraken gemaakt over betrokkenheid van andere disciplines op ambtelijk en bestuurlijk niveau.

De wethouder die verantwoordelijk is voor Wonen is de 'primus inter pares' vanuit het college. De agenda van de bestuurlijke overleggen bepaalt of andere wethouders aanschuiven bij het bestuurlijk. Indien mogelijk en relevant worden agendapunten vooraf afgestemd met de voor het betreffende thema verantwoordelijke wethouder. De overlegstructuur is ook de basis voor het proces van prestatieafspraken.

## Wat te doen bij meerdere corporaties in één gemeente?

Als er meerdere corporaties in een gemeente werkzaam zijn, is het verstandig vooraf met elkaar vast te stellen of je wilt komen tot gemeenschappelijke prestatieafspraken, of tot afspraken per corporatie. Dit heeft vanzelfsprekend belangrijke betekenis voor het te volgen proces. Zo kunnen partijen gezamenlijk een raamovereenkomst afsluiten (het gemeenschappelijk vertrekpunt), terwijl de jaarlijkse prestatieafspraken per corporatie worden gemaakt. Maar ook echt gezamenlijke prestatieafspraken zijn mogelijk: corporaties bepalen dan onderling wat ze ieder bijdragen, inclusief een gezamenlijk overzicht van voorgenomen werkzaamheden.

In veel gemeenten zijn ook corporaties met enkele woningen. In beginsel moeten zij ook prestatieafspraken maken. Als sprake is van reguliere verhuur van deze woningen, is het zinvol om dit praktisch op te lossen. Bijvoorbeeld door het overzicht van voorgenomen van de corporatie in te richten als prestatieafspraken. Dit kan uiteraard niet als er vergaande plannen zijn met deze woningen.

Voordelen gezamenlijke afspraken	Voordelen individuele afspraken
<ul style="list-style-type: none"><li>○ Zorgt voor overzicht en een integraal beeld van de aanpak van de volkshuisvesting in een gemeente</li><li>○ Voor de gemeente is er één overleg</li><li>○ Corporaties en huurdersorganisaties kunnen door samenwerking en onderlinge vertegenwoordiging tot efficiënte inzet komen</li><li>○ Helpt leren van elkaar</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>○ Contractpartners zijn duidelijk, je tekent alleen voor eigen inspanningen</li><li>○ Overleggen zijn kleinschalig, en daardoor vaak effectiever</li><li>○ Je praat alleen over onderwerpen die er voor jouw organisatie toe doen</li><li>○ Voorkomt dat je last hebt van gedoe bij de ander</li></ul>

## Wat te doen bij één corporatie in meerdere gemeenten?

Zo kan het ook zijn dat een corporatie in meerdere gemeenten actief is. Dan is het raadzaam om ook weer vooraf met de gemeenten af te stemmen op welke manier je het proces zo efficiënt mogelijk kunt voeren. Dat begint bijvoorbeeld al bij het voorbereiden en indienen van het overzicht van voorgenomen werkzaamheden. Zie het voorbeeld van Pré Wonen.

### Voorbeeld procesaanpak afspraken Pré Wonen met 4 gemeenten

Pré Wonen heeft in 2019 op een nieuwe manier gewerkt aan het opstellen van het overzicht van voorgenomen werkzaamheden dat zij jaarlijks uitbrengt aan vier gemeenten in haar werkgebied. Zij ontwikkelde een methode waarmee het proces aanzienlijk is versneld en de uiteindelijke biedingen zijn eenduidiger en meer vanuit de doelstellingen van Pré Wonen geschreven. Het basisbod is geschreven na 'De dag van het bod'. Medewerkers van Pré Wonen en leden van Bewonerskernen sloten aan bij zes verschillende thema's om reactie op het concept en verdere input te geven. Het basisbod laat zich eenvoudig opknippen in vier biedingen met dezelfde basistekst. Deze wordt aangevuld met specifieke teksten voor de betreffende gemeente en krijgt per gemeente een eigen bijlage. Tijdens het proces is een aantal spelregels gehanteerd voor het bod en later ook de prestatieafspraken:

- We regelen regionaal wat regionaal zin heeft en lokaal wat lokaal zin heeft;
- We richten ons niet op wat we toch al deden, maar op wat we anders gaan doen;
- We richten ons zowel in het bod en de prestatieafspraken op de samenwerking tussen de partijen (1+1+1=4).

## 4 Waarover gaan prestatieafspraken?

### 4.1 Wat moet volgens de Woningwet aan bod komen?

#### Wat neemt de corporatie in haar bod op?

De Woningwet geeft geen inhoudelijk format voor prestatieafspraken. Volgens de Woningwet (artikel 43 lid 1) stelt de corporatie een overzicht op van voorgenomen werkzaamheden. De corporatie zorgt ervoor dat de gemeente en huurdersorganisatie op 1 juli beschikken over dit overzicht. Maar partijen mogen ook een ander moment met elkaar afspreken. Dit overzicht wordt ook wel 'het bod' genoemd. Daarin gaat de corporatie in op hoe uitvoering gegeven wordt aan de woonvisie. Als de corporatie leefbaarheidsactiviteiten verricht, zullen die ook in dit overzicht terug moeten komen. En de inzet rond volkshuisvestelijke prioriteiten benoemt de woningcorporatie in haar overzicht van voorgenomen werkzaamheden. Verdere inhoudelijke eisen die eerder wel in de Woningwet zaten, zijn met de recente wetsaanpassing vervallen.

#### Wat moeten we doen met de volkshuisvestelijke prioriteiten in de prestatieafspraken?

Volgens de Woningwet moeten de corporaties de volkshuisvestelijke prioriteiten van het rijk betrekken bij het vaststellen van het overzicht van voorgenomen werkzaamheden (artikel 39 lid 2 Btiv). De minister stelt deze prioriteiten ten minste eenmaal per 4 jaar vast. De volkshuisvestelijke prioriteiten voor de periode 2021-2025 zijn:

- Bijdragen aan de bouwopgave, door versnellen nieuwbouw sociale huurwoningen;
- Zorgen voor betaalbaarheid, door lokaal maatwerk;
- Investeren in een duurzame sociale huurwoningvoorraad, door aandacht voor kwaliteitsaspecten en inzet op isolatie en de energietransitie;
- Realiseren van wonen met zorg, door passende woonvormen en samenwerking;
- Huisvesten van spoedzoekers, door tijdelijke oplossingen en minder conventionele wijzen van huisvesting;
- Investeren in leefbaarheid, door differentiatie van wijken, ontmoeting tussen bewoners en sociaal beheer.



## **Wat moet rondom huurbeleid in prestatieafspraken geregeld worden?**

Rondom huurverhogingen richten de (wettelijk) noodzakelijke prestatieafspraken zich op de volgende twee elementen:

- Corporaties mogen maximaal 1% extra verhoging van de huursom voor het betreffende kalenderjaar doorvoeren (jaarlijks wordt deze regeling geactualiseerd). Dat moet dan wel in een gezamenlijke (prestatie)afpraak tussen huurdersorganisatie en gemeente worden vastgelegd, op voorstel van de corporatie. En het mag alleen als een inflatievolgende huurverhoging tot onvoldoende investeringscapaciteit leidt. De Autoriteit woningcorporaties wijst erop dat afspraken hierover concreet moeten zijn. Zo kan achteraf verantwoording worden afgelegd over de vraag of de extra huurverhoging daadwerkelijk is aangewend voor investeringen.
- De corporatie kan een inkomensafhankelijke hogere verhoging voorstellen. Vanaf 2022 kan zij dit doen voor huurders in een sociale huurwoning met een hoog (midden)inkomen (meer dan € 47.077,- voor eenpersoonshuishoudens, meer dan € 54.196,- voor meerpersoonshuishoudens). Partijen kunnen in prestatieafspraken overeenkomen dat deze extra huurinkomsten worden aangewend voor extra investeringen (en tot welke bedragen). Het is belangrijk dit scherp vast te leggen in de prestatieafspraken. Dan voorkom je dat het niet realiseren van de extra investering leidt tot overschrijding van de maximale huursomstijging. Als partijen een dergelijke afspraak maken, dan worden de betreffende woningen buiten berekening van de huursom gehouden. De extra huurinkomsten moeten de overeengekomen investeringsbedragen dan niet overschrijden.

## **Wat kan volgens de Woningwet geregeld worden over de vrije toewijzingsruimte?**

Volgens de huidige wetgeving mogen corporaties (tot 1 januari 2022) 10% van de vrijkomende sociale woningen toewijzen aan huishoudens met een inkomen tussen € 40.024 en € 44.196 (prijsspeil 2021). Bovendien mogen zij 10% vrij toewijzen. Per 1 januari verandert dit. Er geldt dan een inkomensgrens van € 40.024 (prijsspeil 2021) voor eenpersoonshuishoudens. En een grens van € 44.196 voor huishoudens met meer personen. De 10% vrije toewijzingsruimte vervalt per 2022. De norm van 10% toewijzingen aan de genoemde doelgroep wordt 15%, mits hierover prestatieafspraken zijn gemaakt. Zonder prestatieafspraken is dit percentage 7,5%.

Let op: deze normen gelden op het niveau van de woningcorporatie, en dus niet op gemeenteniveau. De afspraken over vrije toewijzingsruimte gelden op lokaal niveau. Gevolg is dat voor een corporatie een percentage tussen 7,5% (waar geen specifieke prestatieafspraken gelden) en 15% (met prestatieafspraken) geldt. Voor de werkbaarheid hiervan is regionale afstemming een must.

## **4.2 Wat zien we in de praktijk**

Voor een beschrijving van de praktijk van prestatieafspraken, volgen we de thema's van de volkshuisvestelijke prioriteiten ( ).

### **Wat kunnen we afspreken over de bouwopgave?**

Afspraken over nieuwbouw komen in de praktijk het meest voor. Daarbinnen zien we een verschuiving naar meer specifieke afspraken. Bijvoorbeeld over differentiatie van de nieuwbouw (type, prijs, woonmilieu), verdichting en hoogte van nieuwbouw, nieuwbouw tot de eerste aftoppingsgrens of tussen aftoppingsgrens en liberalisatiegrens, middeldure huurwoningen.

Afspraken over nieuwbouwproductie hebben weinig zin als niet geregeld is dat corporaties mogelijkheden hebben die productie te halen. Immers, wat als de corporatie of de gemeente geen gronden hebben? De gezamenlijke ambitie voor nieuwbouw is vaak alleen te halen als partijen gezamenlijk optrekken en ieder

de eigen rol pakt en bijdrage levert. Wederkerigheid van afspraken heeft bij dit thema een grote toegevoegde waarde! Een aantal tips:

- de gemeente kan publiekrechtelijk via bestemmingsplannen regelen dat bepaalde woningcategorieën gebouwd moeten worden (percentages). Het gaat dan specifiek om sociale huur, sociale koop, middenhuur en particulier opdrachtgeverschap. Dan is ook een Doelgroepenverordening nodig. Hiermee kan zo goed mogelijk geborgd worden dat bijvoorbeeld een aandeel sociale huur meegenomen wordt in de plannen;
- maar dan zitten corporaties nog niet aan tafel! Partijen kunnen hier ook afspraken over maken. Zo kan de gemeente in onderhandelingen met ontwikkelaars borgen dat de sociale huurwoningen ontwikkeld en/of uiteindelijk beheerd worden door een toegelaten instelling;

**Goed voorbeeld: borging bouw sociale huur (Prestatieafspraken 2020-2023 Nieuwegein)**

- De gemeente geeft bij de uitgifte van gemeentegrond waar mogelijk voorrang aan het realiseren van de opgave uit de woonvisie die door de markt minder vanzelfsprekend wordt ingevuld. Het gaat dan om sociale huurwoningen, woningen voor 55-plussers met de mogelijkheid om zorg te leveren en huisvesting bijzondere doelgroepen. De kwaliteit van de locatie bepaalt de inzet.
- De gemeente spant zich in om ofwel via de verkoop van gemeentegrond ofwel via particuliere initiatieven meer mogelijkheden te creëren voor sociale huur. Via de beleidsregel sociale huur geldt bij private ontwikkelingen vanaf 60 woningen 30% sociale huur als eis. Op projecten op gemeentegrond wordt minimaal 30% sociale huur als uitgangspunt gehanteerd.

**Goed voorbeeld: borging bouw sociale huur (Prestatieafspraken Overbetuwe 2019)**

Voor ontwikkeling van sociale huurwoningen op grond van projectontwikkelaars volgt de gemeente een stapsgewijze aanpak, passend bij de gemeentelijke systematiek van woningbouw-prioritering: de gemeente vraagt voor aanvang aan de ontwikkelende partij een intentieverklaring op te stellen met een toegelaten instelling die de intentie heeft de sociale huurwoningen te exploiteren en/of beheren. In het proces van planvorming maakt de gemeente met de ontwikkelende partij afspraken over het (minimaal) aantal te realiseren sociale huurwoningen. Dit wordt zowel privaatrechtelijk (in intentieovereenkomst en exploitatieovereenkomst) als publiekrechtelijk (In bestemmingsplan) vastgelegd.

- de laatste jaren zijn afspraken over het bouwen van flexibele of tijdelijke woonruimte in opkomst. Ook die lenen zich voor goede wederkerige afspraken!
- zeker in meer stedelijke gebieden is parkeren nogal eens een heikel punt (op eigen terrein, in openbare ruimte, parkeernormen, wie draait voor de kosten op?).

**Goed voorbeeld: parkeren geparkeerd (Prestatieafspraken Den Haag 2010-2015)**

In Den Haag was het hard nodig afspraken te maken over parkeren. De voorwaarden voor nieuwbouw moesten zo min mogelijk een belemmering vormen bij het realiseren van de gemeenschappelijke bouwambitie. Een combinatie van procesafspraken (herijking parkeernormen, gezamenlijk stappenplan, quikscans, escalatiemogelijkheid bij bezwaren) en inhoudelijke afspraken leidde tot een samenhangende set prestatieafspraken. De bouwambitie wordt zo min mogelijk belemmerd door discussies over parkeren.



## Wat kunnen we afspreken over betaalbaarheid en beschikbaarheid?

Vanuit betaalbaarheid en beschikbaarheid worden afspraken gemaakt over:

- woonruimteverdeling, lokaal maatwerk, aanbiedingsafspraken, slaagkansen
- huisvesting van de huurtoeslaggroep
- slaagkans van lage inkomensgroepen
- huurprijsbeleid, jaarlijkse huurverhoging
- (goedkoop) scheefwonen
- huisuitzettingen/schuldhelpverlening
- het zicht houden op omvang van het betaalbaarheidsprobleem en de woonlasten. Hierbij is er in toenemende mate aandacht voor de effecten van het verduurzamen van de woningvoorraad. Dan gaat het bijvoorbeeld om afspraken over de doorrekening van investeringskosten bij energetische verbeteringen en het geven van goede voorlichting over de mogelijkheden van energiebesparing.
- de gewenste ontwikkeling van de sociale woningvoorraad vanuit de ontwikkeling van de doelgroep, en daaraan gekoppeld eventuele liberalisatie en verkoop van huurwoningen.

### **Goed voorbeeld: concreet en samenhangend (Prestatieafspraken Dronten 2020)**

In Dronten moet een samenhangende aanpak van verbetering, verkoop, sloop en nieuwbouw leiden tot een grotere flexibiliteit en differentiatie van de woningvoorraad. Kwantitatief beweegt de sociale huursector mee met de economische ontwikkelingen, vanuit een kernvoorraad van circa 4.300 woningen. Een grotere opgave voor de langere termijn betreft de kwalitatieve verandering van de woningvoorraad. Deze wordt geleidelijke aangepast door een combinatie van maatregelen:

- verkoop van huurwoningen
- aanpassing bij modernisering
- nieuwbouw
- gerichte aandacht voor toekomstige doelgroepen

Voor deze maatregelen zijn afspraken gemaakt voor de korte en langere termijn: indicatie aantallen voor de langere termijn (5-10 jaar), concreet gemaakt voor het eerste jaar (2020) en een doorkijk voor 2021-2024.

### **Wat kunnen we afspreken over kwaliteit en duurzaamheid?**

Bij kwaliteit en duurzaamheid gaan de meeste afspraken over (energetische) woningverbetering. Ook het thema aardgasloze wijken komt steeds meer terug in prestatieafspraken. De ambitie om in 2050 alle woningen van het aardgas af te hebben, is duidelijk terug te zien in de prestatieafspraken (vooral gebiedsgericht). Dat zal in de komende jaren ongetwijfeld een nog groter thema worden. Zeker omdat gemeenten in 2021 moeten beschikken over een warmtetransitievisie. Die visie zal een impuls geven aan een wijkgerichte aanpak van woningen en woonomgeving.

Overige zaken waarover afspraken gemaakt worden zijn:

- algemene afspraken over kwaliteit en duurzaamheid
- voorlichting over duurzaamheid/energiebesparing
- huurders betrekken bij renovatie/verduurzamingsplannen
- beperkte huurstijging bij energiemaatregelen
- duurzaam bouwen, energiezuinige nieuwbouw
- aardgasloze wijken en nieuwbouw
- lokale energieopwekking
- routekaart CO<sub>2</sub>-neutrale voorraad 2050
- aanpak binnenklimaat en schimmelvorming
- onderhoud
- woningaanpassingen voor ouderen/zorgbehoevenden



### **Wat kunnen we afspreken over wonen en zorg?**

Het langer (weer) zelfstandig wonen voor mensen met een zorgvraag is een belangrijk onderwerp voor prestatieafspraken. Dan gaat het om specifieke woonvormen en de toegankelijkheid van woningen. Ook de afstemming met zorgaanbod speelt hierbij een rol. De gemeente heeft een verantwoordelijkheid vanuit de Wmo en Jeugdhulp. De Commissie Bos (commissie toekomst zorg thuiswonende ouderen) heeft nog eens benadrukt dat de gemeente rond wonen en zorg een brede verantwoordelijkheid heeft. De taskforce wonen en zorg stimuleert gemeenten hier werk van te maken. Dit vraagt ook uitwerking in prestatieafspraken: niet alleen met corporaties en huurdersorganisaties, maar ook met zorgpartijen. Afspraken kunnen gaan over de gemeentelijke regierol, samenwerking in zorgoverleggen (wijkteams), voldoende toegankelijke woonvormen, verbetering van woningen, verhuiscoaches en inzet van Wmo-middelen hierbij.

### **Wat kunnen we afspreken over huisvesting van specifieke doelgroepen?**

Huisvesting van specifieke doelgroepen is één van de meest voorkomende hoofdthema's van afgelopen jaar. Vooral afspraken over statushouders komen veel voor. De laatste jaren krijgt de uitstroom uit beschermd wonen en de maatschappelijke opvang steeds meer aandacht. Afspraken over huisvesting van arbeidsmigranten nemen sterk toe. Daarnaast is er in toenemende mate aandacht voor het creëren flexibele/tijdelijke huisvesting. Ook afspraken over woonwagendplaatsen komen in prestatieafspraken voor. Dit zal in de komende jaren mogelijk meer aandacht krijgen. Het rijk heeft een Beleidskader gemeentelijk woonwagend- en standplaatsenbeleid opgesteld. Daarin staat onder meer, dat de gemeente beleid voor woonwagens en standplaatsen vaststelt als onderdeel van de woonvisie. De behoefte aan standplaatsen moet helder zijn. Corporaties voorzien in de huisvesting van woonwagendbewoners voor zover deze tot de doelgroep behoren. Ook dit thema leent zich dus voor wederkerige afspraken.

### **Wat kunnen we afspreken over spoedzoekers?**

Sommige woningzoekenden vinden met moeite een plek op de woningmarkt, terwijl hun woonbehoefte acuut is. Door de druk op de woningmarkt en binnen toewijzingssystemen is er voor hen beperkt ruimte. Oplossingen voor spoedzoekers zijn er door andere manieren van woningtoewijzen of flex-wonen. Bij flex-wonen gaat het zowel om tijdelijke bestemming van vrijkomend vastgoed, tijdelijke woonproducten of tijdelijke contracten. Een deel van deze vraag richt zich op de sociale huur. Over de inzet van deze instrumenten kunnen nadere prestatieafspraken gemaakt worden.

### **Wat kunnen we afspreken over leefbaarheid in prestatieafspraken?**

In artikel 39, eerste lid, onderdeel b van het BTIV is geregeld dat de corporatie in haar overzicht van voorgenomen werkzaamheden moet aangeven welke leefbaarheidsactiviteiten zij uitvoert.

Afspraken over inzet rond leefbaarheid zijn waardevol. Dit vraagt immers vaak inzet van gemeente en corporaties samen. Afspraken gaan over een gebiedsgerichte aanpak en wijkontwikkeling, of over voorkomen van (negatieve) effecten van passend toewijzen. Verder kan gedacht worden aan afspraken over:

- overlastaanpak
- buurtactiviteiten
- sociale veiligheid
- woonfraude, hennepsteelt
- achter-de-voordeur beleid
- beheerplannen, leegstandsbeheer
- wijkcentra, maatschappelijk vastgoed
- werkervaringsplekken, leerplekken, etc.

Overigens wordt bij dit thema geregeld gewerkt met aparte convenanten, die weer onderdeel kunnen zijn van de prestatieafspraken (je kunt er naar verwijzen). Bijvoorbeeld rond het thema hennepsteelt.

#### **Veranderde wetgeving**

Voorheen stond in artikel 45 van de Woningwet, dat leefbaarheids-activiteiten alleen mogen worden uitgevoerd indien ze zijn vastgelegd in prestatieafspraken. Dat is in de nieuwe wet geschrapt. Bovendien is het wettelijk maximumbedrag vervallen.

## 4.3 Welke bijdragen kunnen gemeenten en huurdersorganisaties bieden?

### Wat kunnen corporaties aan gemeenten en huurdersorganisaties vragen, en andersom?

Wederkerige prestatieafspraken zijn gebaat bij inspanningen van alle partijen. De praktijk is dat de bal vaak eerst bij de corporatie gelegd wordt. Ook de gemeente en huurdersorganisaties spelen mee. Daarom is het belangrijk ook ieders wederkerige inzet in de prestatieafspraken vast te leggen. Bijvoorbeeld: als de corporatie een grote nieuwbouwopgave heeft, kan de gemeente ervoor zorgen dat er locaties beschikbaar zijn (door bijvoorbeeld gebruik te maken van publiekrechtelijke instrumenten als omgevingsplan of doelgroepenverordening). In het kader van betaalbare nieuwbouw kan de gemeente een passend grondprijnsbeleid voeren. Als corporaties woningen verhuren voor mensen met beperkingen, is het aan de gemeente om goede regie te voeren op zorg en ondersteuning. Huurdersorganisaties kunnen hun achterban informeren over deze ontwikkelingen.

Bij het aardgasvrij maken van wijken zijn ingrepen nodig in de woning én omgeving. De gemeente maakt in de Transitievisie Warmte duidelijk welke wijken wanneer en hoe aan de beurt zijn. Corporaties en gemeenten kunnen hun plannen afstemmen. De huurdersorganisaties kunnen hun bijdrage leveren door de achterban te horen, informeren en begeleiden. Zo is in meerdere gemeenten afgesproken dat huurders opgeleid worden tot energiecoach om de corporatie te steunen bij duurzaamheidsprojecten.

### Wat kan de gemeente investeren?

Waar de Woningwet sterk de nadruk legt op investeringsruimte van corporaties, gaat het in een gelijkwaardige en wederkerige samenwerking ook om investeringen door de gemeente. De huurdersorganisatie blijft hier vanzelfsprekend buiten schot. De investeringen die de gemeente doet hebben betrekking op:

- **Garantstelling en achtervangfunctie:** Het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) regelt achtervang voor investeringen van corporaties, zodat corporaties goedkoper kunnen lenen. Van belang is dat gemeenten garant staan voor veel activiteiten van de corporatie. In het verleden sloten gemeenten vaak een generieke achtervangovereenkomst voor de totale leningportefeuille. Tegenwoordig kiezen steeds meer gemeenten voor een achtervangovereenkomst per nieuwe lening. Voordeel hiervan dat een link met projecten en doelen kan worden gelegd, onder meer in de prestatieafspraken. De accountantscontrole bij gemeenten is de afgelopen jaren ook strenger geworden. Daardoor moet de achtervang goed afgewogen worden met de financiële afdeling.
- **Grondprijzen, plankosten en inrichtingskosten:** gemeenten kunnen bij nieuwbouw op gemeentegrond voor sociale huurwoningen lagere grondprijzen hanteren. Waar de gemeente de grond niet heeft kunnen in elk geval afspraken gemaakt worden over verdeling van plan- en inrichtingskosten. Dit kan uiteraard ook bij gemeentegrond en herstructurering. Zo kunnen gemeente en corporatie samen de kosten dragen. Vaak wordt in gesprekken gevraagd om vrijstelling van leges voor omgevingsvergunningen. Dit mag niet. Dan is het praktischer om een packagedeal te maken over verdeling van kosten, in plaats van over losse (financiële) onderdelen te onderhandelen.

## 5 Welke informatie is beschikbaar voor prestatieafspraken?

### Hoe zorg je voor een gezamenlijke vertreksituatie?

Werken vanuit een zelfde kennis brengt de samenwerking verder. Als opmaat naar prestatieafspraken (en liefst nog eerder naar beleid) is het daarom waardevol om samen onderzoek te doen: de feiten in beeld brengen. Toch kan ook dan de interpretatie van feiten blijven verschillen. Het gesprek over duiding van onderzoek is daarom in de samenwerking belangrijker dan het onderzoek zelf. Neem in het proces tijd op om tot een gezamenlijke taxatie van actuele cijfers te komen: welke opgave ziet ieder hierin?

Veel informatie is in het eerste kwartaal beschikbaar (over toewijzing van huurwoningen, bevolkingsontwikkeling, gebouwde woningen). Bij de evaluatie van prestatieafspraken wordt dit betrokken. Benut het moment van bespreking juist ook voor de blik vooruit: wat zien we in de informatie terug?

De gezamenlijke opzet van een systeem van monitoring helpt hierbij. Stel in de prestatieafspraken vast wat bij deze monitoring relevante 'indicatoren' zijn. Dat kan dan elk eerste kwartaal verzameld worden, als bouwsteen voor het genoemde gesprek.

#### **Beschikbare informatie**

Er is veel informatie over de woningmarkt openbaar beschikbaar. De belangrijkste bronnen zijn:

- [www.waarstaatjegemeente.nl](http://www.waarstaatjegemeente.nl) Op deze site staat *per gemeente* een overzicht van belangrijke statistische informatie. Een van de onderdelen van deze site is de 'lokale monitor wonen'. Deze monitor biedt per gemeente zicht op onder andere: passend toewijzen, bewoning van de sociale huurvoorraad, doelgroepen, omvang woningvoorraad, huurprijzen. Daarbij zijn er mogelijkheden voor vergelijking met andere gemeenten/regio's.
- [www.datawonen.nl](http://www.datawonen.nl) Hierop staat *per corporatie* informatie over de woningvoorraad en veranderingen hierin, inclusief financiële kengetallen (afgeleid uit de dvi: de verantwoordings informatie). Ook is informatie opgenomen over de verwachte voorraadontwikkelingen, waaronder nieuwbouw (afgeleid uit de dpi: de prognose informatie).
- [www.aedesdatacentrum.nl/dashboard/](http://www.aedesdatacentrum.nl/dashboard/) Op deze site zijn per corporatie rapporten te downloaden over de organisatie, het woningbezit naar kenmerken, en financiën, in Corporatie in Perspectief. Daarnaast zijn hier per corporatie benchmarkgegevens opgenomen over klantwaardering, organisatie en bouwkwiteit.
- [www.woononderzoek.nl](http://www.woononderzoek.nl) 3-jaarlijks houdt het ministerie van Binnenlandse Zaken een landelijk woningmarktonderzoek (WoON). Het laatste onderzoek was in 2018. In 2021 volgt een nieuw onderzoek. Naar aanleiding van dit onderzoek publiceert het rijk een kernpublicatie en themapublicaties. Deze publicaties zijn opgenomen op deze site.
- [www.wsw.nl](http://www.wsw.nl) Vanaf 2019 beoordelen de Autoriteit woningcorporaties (Aw) en WSW de risico's van corporaties op basis van een nieuw gezamenlijk beoordelingskader.
- [www.visitaties.nl](http://www.visitaties.nl) Op deze site van de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland (SVWN) zijn de visitatierapporten van de corporaties te vinden.

## Wat is de investeringsruimte van corporaties?

De Woningwet stelt dat corporaties naar redelijkheid bijdragen aan de gemeentelijke woonvisie (art. 42). De wet verwijst hierbij nadrukkelijk naar het benutten van de investeringsmogelijkheden van de corporatie. De Woningwet geeft de volgende mogelijkheden om zicht te krijgen op de investeringen van woningcorporaties:

- In artikel 44b lid 1 van de Woningwet staat dat de corporatie gemeenten en huurdersorganisaties (financiële) informatie verstrekt. Het gaat om alle informatie die nodig is voor de beoordeling van de bijdrage van de corporatie aan de woonvisie.
- Jaarlijks publiceert het rijk een overzicht van de (theoretische) investeringsruimte van een corporatie: de Indicatieve Bestedingsruimte Woningcorporaties (IBW). Dit doet zij op basis van artikel 38 lid 1 uit het Besluit toegelaten instellingen volkshuisvesting. Dit overzicht geeft een beeld van de beschikbare middelen. Door de opgaven ernaast te zetten, kunnen corporaties, gemeenten en huurdersorganisaties samen beoordelen of sprake is van een redelijke bijdrage (zie kader). Ervaring is ook wel dat dit overzicht leidt tot een vragende houding van gemeenten en huurdersorganisaties (er is toch geld). Essentie is wel dat de investering past bij de woonvisie. Bovendien: corporaties hebben ook een verantwoordelijkheid voor continuïteit op langere termijn. Uitputtend investeren kan leiden tot potverteren.

De IBW biedt geen absolute werkelijkheid. Het is vooral een middel om het gesprek met de corporaties over investeringen op te pakken en inzichtelijk te maken.

*Een wethouder wilde zich goed voorbereiden op het gesprek met een corporatie in zwaar weer. Zij kreeg geen grip op de situatie en wilde zich goed vooraf verdiepen in de achtergronden. Zij hoorde wel op straat allerlei signalen. Zij heeft op basis van Corporatie in Perspectief gekeken waar de corporatie afweek van andere corporaties. Bij de opmerkelijkste verschillen heeft zij vragen geformuleerd. Samen konden gemeente en corporatie een feitelijk gesprek voeren, waardoor de lucht klaarde.*



## Wanneer is sprake van een redelijke bijdrage aan de woonvisie?

De corporatie levert een redelijke bijdrage aan de woonvisie van de gemeente. Daarmee is de maatschappelijke opgave voor de corporatie duidelijk. Het overzicht van voorgenomen werkzaamheden biedt dit inzicht hoe de corporatie hieraan bijdraagt. Maar wanneer is dat redelijk?

- Ga met elkaar in gesprek over prioritering. Dat kan door bijvoorbeeld door werkvormen waarbij deelnemers gedwongen worden keuzes voor investeringen te maken. Hierbij moeten partijen wel oog hebben voor keuzes en investeringen die al voor de komende 10 jaar zijn ingerekend, met oog voor de lokale situatie en visie. Bepaal vooraf goed over welke plannen of investeringen keuzes gemaakt kunnen worden. Blijf altijd de doelen centraal stellen. Inzet van geld is en blijft een middel en geen doel.
- Neem als corporatie gemeenten en huurdersorganisaties mee in de financiële gegevens. Gemeenten en huurdersorganisaties kunnen zich op hun beurt verdiepen in de investeringsmogelijkheden door de Indicatieve Bestedingsruimte Woningcorporaties (IBW), en vooral door op basis hiervan vragen te formuleren. Het is immers belangrijk om de achtergronden te kennen. Daarmee is het een aftrap voor het open gesprek, in plaats van een oordeel over wat wel of niet kan. Corporatiefinanciën zijn namelijk een vak op zich.
- Van de corporatie vraagt dit openheid over financiën, in relatie tot de woonvisie en prestatieafspraken. Maar ook van de gemeente kan gevraagd worden transparant te zijn, bijvoorbeeld over keuzes in het grond(prijs)beleid. Dit past in een volwassen samenwerking.

### **Knoppensessie: inzicht in gevolgen van keuzes**

'thuis actualiseert haar ondernemingsplan in combinatie met de ontwikkelingen/volkshuisvestelijke opgave in de gebieden (op gemeentelijk niveau). Via een zogenaamde knoppensessie worden keuzes gemaakt op de volkshuisvestelijke doelstellingen: betaalbaarheid, beschikbaarheid, kwaliteit, leefbaarheid en duurzaamheid. Deze keuzes worden getoetst aan de externe en interne (financiële) kaders zodat de continuïteit van de organisatie wordt geborgd.



voorgenomen werkzaamheden in een gemeente voor de eerstvolgende vijf jaar. Ook beschrijft de corporatie daarin hoe dit aansluit bij de woonvisie. Hierbij geldt: zonder woonvisie hoeft de corporatie partijen niet uit te nodigen om prestatieafspraken te maken. Volgens de Woningwet beschrijft de woningcorporatie in dit overzicht op welke wijze zij uitvoering geeft aan de woonvisie, aan leefbaarheidsactiviteiten en wat zij doet ten aanzien van de prioriteiten die het rijk stelt (artikel 39 Btiv). De Raad van commissarissen keurt dit overzicht goed (artikel 26 lid 1. j Woningwet). Uiterlijk op 1 juli (tenzij anders overeen gekomen) stuurt de corporatie haar overzicht van voorgenomen werkzaamheden aan de betrokken gemeente en huurdersorganisatie. Zij doet daarbij een uitnodiging om in overleg te gaan over prestatieafspraken (artikel 44 lid 2).

**Stap 3: prestatieafspraken** Huurdersorganisaties, corporaties en gemeente gaan in gesprek om te komen tot prestatieafspraken. De corporatie publiceert uiterlijk op 15 december de prestatieafspraken op haar website (artikel 44a lid 1.).

**Stap 4: Verslaglegging en verantwoording** Eerst gaan de partijen aan de slag met de uitvoering. Een jaar later evalueren de partijen de uitvoering. Deze evaluatie is in de wet vastgelegd als onderdeel van het volkshuisvestingsverslag van de woningcorporatie. Daarin geeft de corporatie aan hoe de afspraken tot stand zijn gekomen en hoe die zijn uitgevoerd (artikel 36a Woningwet en artikel 32 lid 1 Btiv). De gemeente en huurdersorganisatie kunnen hun zienswijze geven op dit volkshuisvestingsverslag; de evaluatie (artikel 38 Woningwet).



## Hoe kies je een lokale aanpak die bij je past?

De Woningwet beschrijft hoe het proces naar prestatieafspraken eruit ziet. De ervaring is dat dit proces niet altijd past bij de lokale praktijk. Zo wordt het proces soms als te arbeidsintensief ervaren. Anderen ervaren dat de wettelijke termijnen in hun situatie niet aansluit bij de begrotingscyclus van gemeente of corporatie. Of huurdersorganisaties missen tijd om afspraken goed te bestuderen.

Het blijkt niet haalbaar om één format voor alle situaties te maken. Daarom biedt de wetgever om een andere lokale aanpak te volgen. Er is dus ruimte om het anders te doen. Partijen kunnen met elkaar afspreken hoe zij in de lokale praktijk willen samenwerken. Wat is nodig voor een goede lokale samenwerking, prestaties en huurdersbetrokkenheid? Om dit te bereiken is het belangrijk om de andere aanpak goed vast te leggen.

## Welke spelregels moeten we maken voor een goed samenwerkingsproces?

Het is belangrijk om vooraf af te spreken hoe je de samenwerking invult en hoe je tot prestatieafspraken komt. Dit kan in de vorm van een beknopte set spelregels, een gezamenlijk plan van aanpak of bijvoorbeeld een samenwerkingsovereenkomst. Onderwerpen die hierin betrokken kunnen worden zijn:

- Met welke partijen worden afspraken gemaakt? Worden bijvoorbeeld ook zorgpartijen betrokken? En gaan die afspraken dan alleen over de stenen / het vastgoed of ook over mensen en zorg?
- Hoe organiseer je het overleg? Bijvoorbeeld een ambtelijk overleg dat zaken inhoudelijk voorbereidt, en een bestuurlijk overleg waar besluiten worden genomen.
- Wat zijn de spelregels in de samenwerking? Dan gaat het over het mandaat van personen aan tafel, over het betrekken van de achterban, knopen doorhakken en vastleggen van besluiten (voorkomen dat discussies zich herhalen).
- Willen we werken met een onafhankelijk voorzitter of procesbegeleider? Wie zit voor, wie bereidt zaken voor en stelt een agenda op, wie zorgt voor verslaglegging en op welke manier?
- Hoe zijn huurders in staat hun bijdrage te leveren? En hoe kunnen partijen dat organiseren zonder dat de huurdersorganisatie teveel belast wordt? Dit geldt zeker bij vrijwillige huurdersorganisaties en minder bij professionele. Dan gaat het over voorbereidingstijd, ondersteuning van huurdersorganisaties, achterbanraadpleging, manier waarop ze hun punten inbrengen, vergadermomenten (waarom altijd overdag?).
- Vorm en opzet van de prestatieafspraken:
  - Tijdspad voor prestatieafspraken, jaarlijks, iedere 2, 3, 4 of 5 jaar. Bij meerjarige afspraken kan overeengekomen worden dat het overzicht van voorgenomen werkzaamheden ook niet meer jaarlijks hoeft te worden ingediend
  - Thema's die aandacht verdienen
  - Beleidsplannen en onderzoeken die de basis zijn voor de afspraken
  - Abstractieniveau van de afspraken: op het niveau van doelstellingen, resultaat of concrete activiteiten
  - Omvang: stel prioriteiten waarover afspraken gemaakt worden, en maak het behapbaar, bijvoorbeeld in aantal afspraken.
- Aansluiting bij interne processen, zoals begroting, achterbanraadpleging en besluitvorming.
- Een goede planning.



#### **Gezamenlijke spelregels vooraf**

De gemeente Lansingerland, corporaties en de Huurdersvereniging Lansingerland hebben een gezamenlijke spelregelnotitie opgesteld. Daarin wordt de samenwerking beschreven, met aandacht voor:

- Algemene uitgangspunten: samenwerking en gelijkwaardigheid, co-maatschap op basis van vertrouwen, periodieke evaluatie van de werkwijze, efficiënte werkwijze (vergaderplanning), slagvaardigheid (afspraken over reactietermijnen), transparantie (waaronder voldoende afstemming huurdersvereniging met de achterban).
- Onderwerpen: evaluatie, actualisatie, betrokkenheid partijen bij actualisatie van de Woonvisie, welke thema's aan de orde komen, uitgewerkte jaarcyclus (inclusief kalender voor het opvolgende jaar).
- Positie huurdersorganisatie (waaronder legitimatie standpunten, betrokkenheid huurders daarbij).

Winst is dat het voor iedere partij helderheid biedt en erop kan worden teruggegrepen als er meningsverschillen ontstaan.

#### **Gemeente Bodegraven-Reeuwijk: direct van woonvisie naar prestatieafspraken**

“Sterk punt is de manier waarop we de woonvisie en prestatieafspraken aan elkaar gekoppeld hebben. Eigenlijk is er sprake van één doorlopend traject van woonvisie en prestatieafspraken. De woonvisie wordt opgesteld in een ambtelijke werkgroep waarin ook de corporaties vertegenwoordigd waren en in een traject waar de huurdersvereniging nauw bij betrokken worden. Zodra de woonvisie is afgerond, wordt direct doorgewerkt aan de prestatieafspraken waarbij de ambtelijke werkgroep werd uitgebreid met de huurdersvereniging. De hoofdstukindeling van de woonvisie is ook de hoofdstukindeling van de prestatieafspraken en het actieprogramma van de woonvisie vormde de basis voor de prestatieafspraken. Die zeer nauwe koppeling van woonvisie en prestatieafspraken bevalt erg goed.”

## Hoe maak je het proces leuk en inspirerend, hoe krijg je het goede gesprek?

Er zijn uiteenlopende werkvormen en processen die ingezet kunnen worden om het proces fris, leuk en inspirerend te maken. Een aantal tips:

- schakel een onafhankelijke voorzitter en/of procesbegeleider in. Het voordeel hiervan is, dat de vertegenwoordigers van partijen hun eigen rol goed kunnen pakken en zich niet bezig hoeven te houden met randzaken. Zet iemand in die vertrouwen heeft bij alle partijen, in staat is om te confronteren, een spiegel voor te houden, het gesprek over een andere boeg te gooien als het niet vlot, en de humor blijft inzien!
- zet goede methodes in, zoals de BOB-methode (zie kader). Die zorgt voor het goed uit elkaar houden van beelden, oordelen en besluiten;
- korte en krachtige pitches: werk niet met dikke pakken papier, maar nodig mensen uit om in een kort verhaal de essentie van wat zij ziet en belangrijk vindt weer te geven;
- kies een passende omgeving: niet per se op kantoor bij één van de partijen, maar een verrassende omgeving die mensen uit de groef haalt;
- een externe impuls: nodig een inspirerend persoon van buiten de sector uit om een ander geluid te laten horen. Als intermezzo van de soms taaie inhoudelijke besprekingen.

### Een goed gesprek: BOB-methode

In overleggen loop je het risico dat partijen al snel ergens iets van vinden, zonder dat eerst goed gekeken is naar wat er aan de hand is. Laat staan dat partijen daar het goede gesprek over gehad hebben. We zien vaak dat fases van beelden/feiten, oordelen en besluiten nemen door elkaar heen lopen. De BOB-methode kan helpen om effectief door het proces heen te gaan van probleem of uitdaging naar besluit of oplossing. BOB staat voor:

- beeldvorming: wat speelt er, wat weten we, wat niet, is meer informatie nodig?
- oordeelsvorming: wat is ons doel, waar maken we ons zorgen over, wat zou die zorgen verminderen?
- besluitvorming: wat gaan we doen, wat besluiten we, is iedereen het daarover eens?

## Waar moeten we aan denken bij het voorbereidend overleg en de evaluatie?

In de Woningwet ligt de verantwoordelijkheid voor de evaluatie bij de woningcorporatie. Zie dat als een formele verankering. De feitelijke evaluatie doe je samen! In de eerste maanden van een jaar kijken partijen terug op het afgelopen jaar. Welke afspraken zijn gerealiseerd? Welke successen kunnen we daaruit vieren? Wat is minder goed gegaan en waarom? Plan hiervoor elk jaar vroeg in het voorjaar een gezamenlijk overleg. Het is goed hierbij te focussen op 2 zaken:

- **de inhoud** Zijn partijen erin geslaagd om te doen wat was afgesproken? En zo ja, heeft dat ook geleid tot het gewenste resultaat? Oftewel: zijn we dichterbij de doelen gekomen? Besef hierbij dat effecten niet altijd direct meetbaar zijn: niet altijd kan een directe relatie gelegd worden tussen de bereikte doelen en wat daarvoor gedaan is. Daarom is het goed om dit met elkaar te bespreken. Dat effent het pad voor goede, effectieve bijdragen in het komend jaar.
- **het proces van samenwerking** Werken de spelregels die vooraf zijn opgesteld goed? Weten partijen elkaar op een goede manier te vinden als er hobbels op de weg komen? Komt iedere partij goed tot zijn recht en voelt iedereen gaandeweg voldoende comfort? Waar kunnen de spelregels en de procesafspraken (overlegcyclus) verbeterd worden?

#### **Voorbeeld: focus op voortgang, aandachtspunten in beeld**

In Coevorden beginnen partijen elk jaar met een evaluatie waarin ze met een stoplichtmodel werken. Hierbij weet men aan het begin van het jaar wat de aandachtspunten van dat jaar zijn. Daar werken partijen gezamenlijk aan. Dat biedt de verantwoordelijken van de gemeenten en corporaties focus in het contact met de rest van de organisaties.

- Rood moet direct opgepakt worden
- Oranje komt daarna aan de beurt
- En het uiteindelijke doel is om alle afspraken aan het eind van de meerjarige afspraken op groen te hebben.

Daarnaast is goed om in de eerste maanden van het jaar niet alleen terug te kijken, maar ook samen vooruit te kijken. De bevindingen uit de evaluatie kunnen daarbij helpen. Wat zijn nieuwe ontwikkelingen in de samenleving en op de woningmarkt? Zijn de gezamenlijke ambities en doelstellingen nog steeds belangrijk?

De evaluatie levert informatie voor het volkshuisvestingsverslag dat de corporatie jaarlijks moet maken. Het levert bovenal inzichten op voor de nieuwe afspraken.

#### **Waar moeten we aan denken bij het bod (overzicht van voorgenomen werkzaamheden)?**

De corporatie stelt een overzicht voorgenomen werkzaamheden op. Dat doet zij voor iedere gemeente waarin zij werkzaam is. Hiervoor geldt géén minimum aantal woningen in een gemeente.

Voor corporaties is het handig om te werken met één format in alle gemeenten. De thema's en prioriteiten kunnen echter per gemeente verschillen. Voor gemeenten is het handig als zij in het ingediende overzicht makkelijk de link met haar woonvisie kan leggen. Past dat wel in elk format? Maak dit onderwerp van gesprek in het voorbereidingsoverleg voor 1 april. Bepaal samen waar afspraken over gemaakt gaan worden.

- Soms stellen corporaties in een gemeente **gezamenlijk een overzicht** van voorgenomen werkzaamheden op. Dat kan ook. Let wel: het overzicht is een formeel beleidsdocument van de corporatie. De Raad van Commissarissen keurt deze goed. Zij kunnen geen beleid goedkeuren van collega-corporaties. Dit vraagt aandacht in de vormgeving, waarin de werkzaamheden duidelijk zijn te herleiden naar de individuele corporaties.
- De essentie van samenwerking is dat **iedere partij nadenkt over haar bijdrage** aan de samenwerking. Dus geen eenrichtingsverkeer. Anders bestaat het risico dat het vooral gaat over de prestaties van corporaties, op basis van het 'bod'. Een betere start van wederkerigheid ontstaat met de volgende vragen: "Welke prestaties wil mijn organisatie (gemeente, corporatie, huurdersorganisatie) leveren om de doelen te bereiken?" "Wat heb ik nodig van de andere partijen om mijn prestaties te kunnen leveren?" Op verschillende plaatsen werken alle partijen voor 1 juli een overzicht van voorgenomen werkzaamheden uit. Daarmee ontstaat een wederkeriger vertrekpunt voor het gesprek.

#### **Wat moet de gemeente met het overzicht van voorgenomen werkzaamheden**

Moet de gemeente het overzicht van voorgenomen activiteiten accepteren? Of een reactie geven? Dit is niet nodig en ook niet gewenst. Dit versterkt namelijk de tegenstelling en past niet bij een gelijkwaardige verhouding. Het overzicht is een aftrap om te komen tot prestatieafspraken. Het maakt duidelijk wat de corporatie wil doen. In de loop van het proces van prestatieafspraken komen huurdersorganisaties, gemeenten en corporaties tot een nadere invulling daarvan; op basis van redelijk overleg.

## Hoe maken we regionale prestatieafspraken of afspraken met bijvoorbeeld zorgpartijen?

Er is veel vrijheid wie afspraken maakt met elkaar. Gebeurt dat lokaal of regionaal? En kan dat ook met zorgpartijen. Enkele vormen die in de praktijk voorkomen:

- Nu nog het meest gangbaar zijn afspraken op lokaal niveau tussen gemeente, corporatie en huurdersorganisatie.
- In sommige regio's is er een intensieve samenwerking tussen gemeenten, corporaties en / of huurdersorganisaties. Woonbeleid is dan vooral regionaal beleid. In die situaties liggen regionale prestatieafspraken meer voor de hand. Ook dit kan voor specifieke thema's die regionaal spelen. Te denken is aan aanvullende eisen bij nieuwbouw.
- Steeds vaker worden rond wonen en zorg afspraken gemaakt met meerdere partijen, waaronder zorgpartijen maar ook andere expertorganisaties. Dit speelt bij afspraken over langer zelfstandig (weer) thuis, wonen met zorg en leefbaarheid in de wijken. Extra partijen bij het proces maakt de samenwerking niet makkelijker. Daarom is te overwegen om op afzonderlijke thema's afspraken te maken met meerdere partijen. Daarmee kan de benodigde diepgang bereikt worden.

### **Statement Huisvesting en zorg Amersfoort: Amersfoort een thuis voor iedereen**

Langer zelfstandig thuis wonen stelt eisen aan de woningvoorraad én aan beschikbare zorg en ondersteuning. Een aanzienlijk deel van de bestaande woningen in Amersfoort is op dit moment (nog) niet geschikt voor ouderen of mensen met een ondersteuningsvraag. Daarnaast is er behoefte aan nieuwe (geclusterde) woonvormen. Het betreft een vraag naar schaarse (huur-)woningen in een stad waar krapte op de woningmarkt is. Bestaande en nieuwe doelgroepen dreigen elkaar te verdringen op de woningmarkt. Deze ontwikkelingen vragen om een (her-)oriëntatie op het bestaande aanbod van wonen, welzijn en ondersteuning. En om een gezamenlijke visie op de gewenste toekomstrichting. Zowel van intramurale zorg, als van beschermd, beschut en zelfstandig wonen. Woningcorporaties, zorgaanbieders, zorgkantoor en de gemeente Amersfoort vonden het belangrijk deze oriëntatie gezamenlijk te doen. Omdat iedere partner vanuit verschillende invalshoeken een bijdrage hieraan kan en wil leveren. Partijen staan met elkaar voor dezelfde vragen en hebben elkaar nodig. Ze doen dit vanuit de overtuiging dat werken vanuit een gezamenlijke visie en koers zorgt voor een beter resultaat. Het Statement Huisvesting en zorg Amersfoort schetst de basis voor de samenwerking. De komende periode wordt het verder uitgewerkt in samenwerking met inwoners, professionals en andere stakeholders.



## Hoe gaan we om met geschillen die ontstaan?

We maken onderscheid naar geschillen die ontstaan over het proces rond het sluiten van de prestatieafspraken en over het nakomen van prestatieafspraken.

Als bij het maken van prestatieafspraken een **geschil** ontstaat, kunnen partijen dit geschil voorleggen aan de minister (artikel 44, lid 3 Woningwet). Dit kan zowel door de gemeente, de huurdersorganisatie als de corporatie. De eerste verantwoordelijkheid om een geschil op te lossen ligt echter bij de lokale partners zelf. Bijvoorbeeld door de inzet van een procesbegeleider of mediator.

Lukt dat niet dan kan (hoeft niet) het geschil ter beoordeling voorgelegd worden aan de minister, die over het geschil een (bindende) uitspraak doet. In beginsel kunnen partijen alle geschillen indienen die zij ervaren: procedureel (informatievoorziening, samenwerking, wettelijke voorschriften); relationeel (persoonlijke verhoudingen); en inhoudelijk.

Voor de geschilbeslechting bij prestatieafspraken heeft de minister een adviescommissie ingesteld. De adviescommissie die het geschil behandelt, adviseert zonder last of ruggenspraak. De minister doet op basis van het advies van deze commissie een bindende uitspraak over het geschil. Bij de beoordeling van een geschil let de adviescommissie op: de aansluiting bij de woonvisie en de volkshuisvestelijke prioriteiten, en of de activiteiten hieraan een redelijke bijdrage zijn en passen binnen de investeringsmogelijkheden van de woningcorporatie. Tot slot moeten de belangen van de huurders in voldoende mate inhoudelijk en procesmatig zijn betrokken.

Daarnaast kan het voorkomen dat partijen de gemaakte **afspraken niet nakomen**. Partijen zijn samen tot een (privaatrechtelijke) overeenkomst gekomen, en zullen dus ook samen het niet nakomen van de overeenkomst moeten beoordelen. Bij de totstandkoming van prestatieafspraken kunnen hier al afspraken gemaakt worden: hoe richten we dan het proces in, hoe spreken we elkaar aan? Enkele voorbeelden:

- Leg in de prestatieafspraken vast wanneer je met elkaar de uitvoering monitort. Bepaal daarbij ook hoe je verantwoording aflegt over de eigen inzet.
- Mocht er onvrede zijn over het al dan niet nakomen van afspraken, regel aan de voorkant in de prestatieafspraken hoe je hiermee omgaat.
- Stel bijvoorbeeld een bemiddelaar aan die namens de drie partijen tot een (bindend) oordeel komt. Zorg voor een bemiddelaar met draagvlak bij alle partijen. Geef daarbij ook als opdracht mee dat het niet alleen gaat om 'naming en shaming', maar vooral ook om het bieden van frisse invalshoeken om uit de impasse te komen.
- In het uiterste geval kan een gerechtelijke uitspraak uitkomst bieden. Dat heeft uiteraard een belangrijke impact op de samenwerkingsrelatie. Dit moet dan ook zeer zorgvuldig afgewogen worden.