



# finance ideas

## Toolbox Collegiale Samenwerking

Eindrapport

16 april 2026

## Voorwoord

Woningcorporaties werken van oudsher samen. De laatste jaren is die samenwerking alleen maar intensiever geworden. En die heeft explicietere kaders gekregen. Alle corporaties die lid zijn van Aedes spreken in de Governancecode Woningcorporaties uit dat ze elkaar helpen als dat nodig is. Op lokaal en regionaal niveau, maar als dat nodig is ook als sector. Die werkwijze is vastgelegd in de Werkwijze solidariteit tussen woningcorporaties in Nederland van Aedes en de VTW.

Op basis hiervan is de samenwerking tussen corporaties toegenomen. En dat zal de komende jaren alleen nog maar meer nodig blijken. De eerste uitdaging is om als sector voldoende middelen te vinden voor alle opgaven. Meteen daarna komt de meest effectieve inzet van die middelen. Er bestaan immers verschillen in financiële mogelijkheden tussen regio's en individuele corporaties. Dat maakt onderlinge samenwerking en solidariteit noodzakelijk.

De noodzaak en het kader zijn duidelijk. In de praktijk blijken corporaties daarnaast behoefte te hebben aan concrete handvatten voor de inrichting en uitvoering van collegiale samenwerking. Daarom heeft Aedes aan Finance Ideas opdracht gegeven daarvoor een praktische Toolbox te ontwikkelen. Deze bevat beschrijvingen van verschillende vormen van collegiale samenwerking en hun toepassing. Praktijkvoorbeelden geven inzicht in lessen en succesfactoren.

De Toolbox is bedoeld om corporaties in de praktijk te helpen om regionaal samen te werken aan de volkshuisvestelijke opgave, als financiële knelpunten dreigen of zich al voordoen. Zo zorgen we ervoor dat we er daadwerkelijk zijn voor alle huurders en woningzoekenden. Daar staan we voor.

Liesbeth Spies,

Voorzitter Aedes



# TOOLBOX COLLEGIALE SAMENWERKING

Wat is het? De Toolbox biedt woningcorporaties een praktisch stappenplan en concrete instrumenten om regionale samenwerking vorm te geven en opgaven en middelen beter te verdelen. Per tool krijg je inzicht in de financiële, juridische, governance- en fiscale aspecten, inclusief effecten op ratio's en belastingen, met verwijzingen naar relevante handreikingen en documenten.

## TOOLBOX COLLEGIALE SAMENWERKING

### Waarom collegiale samenwerking?

Door stijgende rente en onderhoudskosten is er een landelijk tekort van circa €19,4 miljard. Tegelijk verschillen opgaven en financiële mogelijkheden sterk per regio en corporatie. Samenwerking voor het realiseren van de Nationale prestatieafspraken is daarom geen keuze, maar noodzaak!

De sectorbrede lijn is helder: eerst lokaal, daarna regionaal en zo nodig landelijk. Pas als dat geen oplossing oplevert, komt (verplichte) projectsteun in beeld.

### 7 stappen samenwerkingsproces

Collegiale samenwerking vraagt om een gestructureerde aanpak:

#### 1 Regionale afbakening

Bepaal met welke corporaties en op welk schaalniveau wordt samengewerkt.

#### 2 Gemeenschappelijk kader

Maak afspraken over doel, uitgangspunten en transparantie.

#### 3 Inzicht in investeringsruimte

Wat is financieel haalbaar per corporatie?

#### 4 Vaststellen van de opgave

Bepaal gezamenlijk de ambities (nieuwbouw, verduurzaming, etc.).

#### 5 Financiële haalbaarheid & verdeling

Waar ontstaan tekorten of overschotten?

#### 6 Verkennen van samenwerking

Welke vormen lossen de knelpunten op?

#### 7 Vertaling naar uitvoering

Afspraken concretiseren, implementeren en borgen.

**Belangrijk:** transparantie en vertrouwen zijn cruciaal, met actieve betrokkenheid van bestuur en RvC.

## TOOLS VOOR SAMENWERKING

De Toolbox biedt concrete instrumenten:

### 1 Taakoverdracht (activa + passiva)

- Overdracht van bezit en bijbehorende opgave
- Verlicht investeringsdruk bij overdragende corporatie
- Voorbeeld: activa-/passivatransactie

### 2 Taakoverdracht nieuwbouw

- Overname van projecten of locaties
- Flexibel inzetbaar per ontwikkelfase

### 3 Oplossingen passivazijde

- Aanpassing financieringsstructuur (bijv. leningruil)
- Beperkte toepasbaarheid in praktijk

### 4 Verdergaande samenwerking

- Structurele samenwerking met grote impact
- Voorbeelden:
  - Wijkontwikkelingsmaatschappij (WOM)
  - Fusie
  - Splitsing

### 5 Overige vormen

- Vrijwillige projectsteun
- Onderlinge verkoop

**Keuze hangt af van:** aard van het probleem, schaal en gewenste structurele oplossing.

## PRAKTIJKVOORBEELDEN

De Toolbox bevat concrete cases, zoals:

- Activa-/passivatransactie (SOR & HW Wonen)
- Overdracht ontwikkellocaties (Haag Wonen & Wooninvest)
- Onderlinge verkoop (Woonstede & Omnia Wonen)
- WOM (Kerkebosch)
- Vrijwillige projectsteun (Drenthe)
- Fusie Woonpartners en Volksbelang
- Splitsing (Woongroep Marenland)
- Bovenregionale samenwerking (Mooiland en Vestia/Hof Wonen)

Deze voorbeelden laten zien wat werkt, maar ook waar risico's zitten.

## WAAROM?

De Toolbox helpt corporaties bij:

- Het structureren van het samenwerkingsproces
- Het kiezen van passende instrumenten
- Het zorgvuldig inrichten van uitvoering

Het is geen blauwdruk, maar een praktische leidraad voor maatwerk per regio.



Deze factsheet is opgesteld in opdracht van Aedes.

Voorwoord	2
<b>1. Inleiding</b>	<b>6</b>
<b>2. De noodzaak van samenwerking</b>	<b>7</b>
2.1 Algemeen kader	7
2.2 Nationale prestatieafspraken	7
2.3 Projectsteun	9
<b>3. Stappen in het proces van samenwerking</b>	<b>11</b>
3.1 Regionale afbakening	11
3.2 Gemeenschappelijk kader	12
3.3 Inzicht in beschikbare investeringsruimte	12
3.4 Vaststellen van de volkshuisvestelijke opgave	13
3.5 Inzicht in financiële haalbaarheid en verdeling	13
3.6 Verkenning van samenwerking en solidariteit	13
3.7 Vertaling naar uitvoering en borging	14
<b>4. De tools voor samenwerking</b>	<b>16</b>
4.1 Inleiding	16
4.2 Vormen van taakoverdracht	16
4.2.1 Taakoverdracht in bestaand bezit	17
4.2.2 Taakoverdracht in nieuwbouw	23
4.3 Oplossingen aan de passivazijde	25
4.4 Vergaande vormen van collegiale samenwerking	26
4.5 Overige vormen van collegiale samenwerking	35
<b>5. Praktijkvoorbeelden van samenwerking</b>	<b>39</b>
5.1 Inleiding	39
5.2 Activa-/passivatransactie	39
5.2.1 SOR en HW Wonen	39
5.3 Overdracht van ontwikkellocaties of grondposities	40
5.3.1 Haag Wonen en Wooninvest	40
5.4 Onderlinge verkoop	41
5.4.1 Woonstede en Omnia Wonen	41

5.5	Wijkontwikkelingsmaatschappij (WOM)	42
5.5.1	Kerkebosch, Zeist (2011- 2025)	42
5.6	Vrijwillige projectsteun	42
5.6.1	De Drentse casus	42
5.7	Fusie	44
5.7.1	Woonpartners en Volksbelang	44
5.8	Splitsing	45
5.8.1	Woongroep Marenland	45
5.9	Bovenregionale samenwerking	46
5.9.1	Mooiland en Vestia/Hof Wonen	46
5.10	Eerdere Initiatieven	47
5.10.1	Wooninvesteringsfonds (2005 - 2015)	47
5.10.2	Garantiefonds Stedelijke Vernieuwing	48
<b>6.</b>	<b>Literatuurlijst</b>	<b>50</b>
<b>7.</b>	<b>Bijlage</b>	<b>51</b>
7.1	Lijst met deelnemers klankbordgroep	51

# 1. Inleiding

Woningcorporaties staan de komende jaren voor een omvangrijke volkshuisvestelijke opgave. De Nationale prestatieafspraken 2025-2034 hebben betrekking op forse investeringen in nieuwbouw, verduurzaming, betaalbaarheid en leefbaarheid. De recente actualisatie van de NPA heeft laten zien dat er een tekort van € 19,4 miljard is als gevolg van een hogere rente en een sterke stijging van de onderhoudsuitgaven. Verder verschillen de financiële mogelijkheden tussen regio's en tussen individuele corporaties aanzienlijk. De mate waarin iedere woningcorporatie haar bijdrage aan de gezamenlijke opgave kan realiseren, verschilt. Dat maakt onderlinge samenwerking en solidariteit geen vrijblijvende keuze, maar een noodzakelijke voorwaarde om de volkshuisvestelijke doelen zo veel mogelijk te realiseren.

De Governancecode Woningcorporaties van Aedes en de VTW (2025) verankert dit uitgangspunt expliciet. Corporaties zijn dienstbaar aan de volkshuisvesting en dragen een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor het realiseren van maatschappelijke doelen. Wanneer de opgaven en middelen binnen een corporatie niet langer in balans zijn, ligt het voor de hand om eerst lokaal en vervolgens regionaal een beroep te doen op collega-corporaties. Pas wanneer collegiale samenwerking geen oplossing biedt, komt sectorale solidariteit of projectsteun in beeld. Deze volgorde is nader uitgewerkt in de publicatie *Werkwijze Solidariteit tussen woningcorporaties in Nederland*. Daarmee is een helder normatief kader neergezet, maar in de praktijk bleef behoefte bestaan aan meer concrete handvatten voor de inrichting en uitvoering van collegiale samenwerking.

De Toolbox collegiale samenwerking voorziet in die behoefte. Waar eerdere handreikingen zich vooral richtten op het proces en de uitgangspunten van solidariteit, biedt deze Toolbox woningcorporaties praktische ondersteuning bij de vraag hoe samenwerking in de praktijk vorm kan krijgen. De Toolbox is bedoeld als hulpmiddel voor corporaties die regionaal samenwerken aan de volkshuisvestelijke opgave, in het bijzonder wanneer financiële knelpunten dreigen of zich reeds manifesteren. Daarbij gaat het nadrukkelijk niet om noodsituaties, waarop sanering van toepassing is, maar om situaties waarin corporaties proactief willen sturen op een evenwichtige verdeling van opgaven en middelen binnen de regio.

De ontwikkeling van deze Toolbox is tot stand gekomen in nauwe samenwerking tussen Aedes en Finance Ideas. Vanaf de start is bewust gekozen voor een sectorbrede aanpak, waarbij inhoudelijke expertise is gecombineerd met praktijkervaring uit verschillende regio's. Een klankbordgroep met vertegenwoordigers uit de corporatiesector, waaronder bestuurders, managers bedrijfsvoering, fiscalisten en juristen, heeft gedurende het traject actief meegedacht over de inhoud, de reikwijdte en de toepasbaarheid van de Toolbox. Daarnaast zijn lessen en ervaringen uit lopende en afgeronde samenwerkingen expliciet benut. Deze combinatie van beleidsmatig kader, financiële analyse en praktijkervaring heeft geleid tot een Toolbox die zowel inhoudelijk als praktisch hanteerbaar is.

De opbouw van deze Toolbox volgt de logica van het samenwerkingsvraagstuk waarmee woningcorporaties in de praktijk worden geconfronteerd. Hoofdstuk 2 gaat in op de noodzaak van samenwerking en plaatst collegiale samenwerking in de context van de Nationale prestatieafspraken en de solidariteitsgedachte binnen de corporatiesector. Hoofdstuk 3 beschrijft de stappen in het proces van regionale samenwerking en sluit daarbij aan op de *Handreiking regionale verkenning opgaven en middelen* van Aedes en het ministerie van Volkshuisvesting en Ruimtelijke Ordening (2026). Daarbij is er aandacht voor de wijze waarop corporaties gezamenlijk komen tot inzicht in opgaven en middelen. Hoofdstuk 4 bevat de uitwerking van de verschillende vormen van collegiale samenwerking en biedt per instrument inzicht in de financiële, juridische, fiscale en governance-aspecten die relevant zijn voor een zorgvuldige toepassing. Hoofdstuk 5 sluit af met praktijkvoorbeelden van samenwerking, waarin zowel geslaagde als minder geslaagde trajecten worden belicht om inzicht te geven in succesfactoren, aandachtspunten en leerervaringen.

## 2. De noodzaak van samenwerking

Samenwerking tussen woningcorporaties is van alle tijden. De afgelopen jaren heeft die samenwerking een extra impuls gekregen door de Nationale prestatieafspraken (NPA). Het uitgangspunt bij de NPA is dat op sectorniveau de beschikbare leencapaciteit ten volle wordt benut. Daarvoor is ook samenwerking tussen woningcorporaties op regionale schaal nodig. Dit hoofdstuk beschrijft op hoofdlijnen de noodzaak voor regionale samenwerking. Eerst wordt het algemene kader geschetst over de inzet van beschikbare middelen voor de volkshuisvesting, wanneer een woningcorporatie meer middelen heeft dan nodig is voor de 'eigen' opgaven. Daarna wordt nader ingegaan op de redenen waarom de NPA een sterke nadruk legt op regionale samenwerking en daarmee op de noodzaak ervan. Tot slot komt aan de orde dat de voorgenomen projectsteun een extra stimulans vormt om problemen bij het realiseren van de NPA regionaal op te lossen.

### 2.1 Algemeen kader

Samenwerking tussen woningcorporaties vloeit mede voort uit het in de Woningwet geformuleerde uitgangspunt dat de inzet van beschikbare middelen zich niet beperken tot de uitvoering van werkzaamheden binnen de eigen woningcorporatie. Artikel 42 lid 4 bepaalt: "De toegelaten instelling bestemt batige saldi en andere middelen, voor zover aanhouding daarvan niet noodzakelijk is voor haar voortbestaan in financieel opzicht, uitsluitend voor werkzaamheden op het gebied van de volkshuisvesting." Een woningcorporatie dient de beschikbare middelen bij voorrang in te zetten ter uitvoering van de woonvisie van de gemeente. Indien de Wet Versterking regie volkshuisvesting van kracht wordt, zal het volkshuisvestingsprogramma in de plaats komen van de woonvisie. Middelen die daarvoor niet nodig zijn, dienen alsnog te worden ingezet voor de volkshuisvesting. Daartoe behoort ook dat het surplus aan middelen wordt ingezet voor werkzaamheden van andere woningcorporaties ten behoeve van de realisatie van de gemeentelijke woonvisie.

Deze wettelijke bepalingen hebben ook hun weerslag gekregen in de Governancecode 2025 van Aedes en de VTW en zijn nader uitgewerkt in de Werkwijze Solidariteit tussen woningcorporaties. Bepaling 2.2 van de Governancecode luidt: "De corporatie is dienstbaar aan de volkshuisvesting. Het behalen van maatschappelijke doelen staat voorop." Daarbij kunnen woningcorporaties lokaal, regionaal of bovenregionaal een beroep op elkaar doen om gezamenlijk maatschappelijke doelen te realiseren.

Dit algemene kader is van toepassing op de Nationale prestatieafspraken (NPA). De NPA-opgaven zijn gezamenlijke opgaven waarop alle woningcorporaties aanspreekbaar zijn en waarvoor zij hebben ingestemd de beschikbare middelen in te zetten.

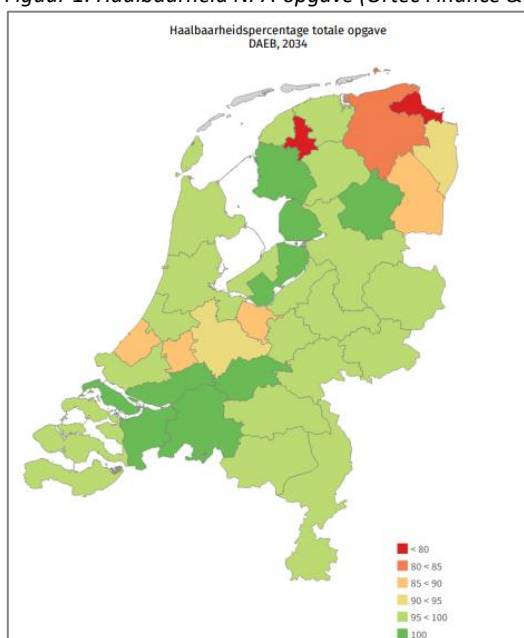
### 2.2 Nationale prestatieafspraken

Sinds 2022 zijn er Nationale prestatieafspraken. Deze afspraken zijn een uitvloeisel van de afschaffing van de verhuurderheffing in 2023. Met de daardoor beschikbaar gekomen financiële middelen dienden de afgesproken opgaven te worden gerealiseerd. Na de eerste versie van 2022 zijn de NPA een jaar later geactualiseerd. Vervolgens zijn in 2024 de afspraken herijkt en is ook het Duurzaam prestatiemodel ingevoerd. Begin 2026 is wederom een actualisatie gepubliceerd waaruit blijkt dat door het hogere renteniveau en de sterk gestegen onderhoudsuitgaven een financieel tekort van € 19,4 miljard is om de afgesproken opgaven te kunnen uitvoeren. Een oplossing voor dit tekort is nog niet in beeld.

Het uitgangspunt van de NPA is dat de beschikbare middelen op sectorniveau, waaronder de leencapaciteit, volledig worden benut, onder de randvoorwaarde dat zowel de volkshuisvestelijke als de financiële continuïteit behouden blijft. De landelijke opgaven zijn verdeeld over de Woondealregio's. Hierdoor ontstaat de noodzaak van twee vormen van samenwerking tussen woningcorporaties. Binnen de regio verschilt de financiële positie van woningcorporaties. Daardoor is het wenselijk om de opgaven vanuit regionaal perspectief te bezien en vervolgens bij de verdeling van de opgaven rekening te houden met de financiële mogelijkheden van elk van de woningcorporaties. Dit leidt tot collegiale samenwerking binnen een regio.

Daarnaast verschilt de balans tussen opgaven en middelen op regionaal niveau. Figuur 1, die betrekking heeft op de NPA van 2024, laat zien dat er regio's zijn met een haalbaarheidspercentage van meer dan honderd procent. Deze regio's kunnen hun opgaven realiseren. Er zijn ook regio's met een tekort aan middelen, waarbij dit tekort in een aantal regio's groot is. Deze verschillen vereisen een interregionale herverdeling van middelen. Deze Toolbox beoogt een hulpmiddel te zijn voor de interregionale samenwerking tussen woningcorporaties.

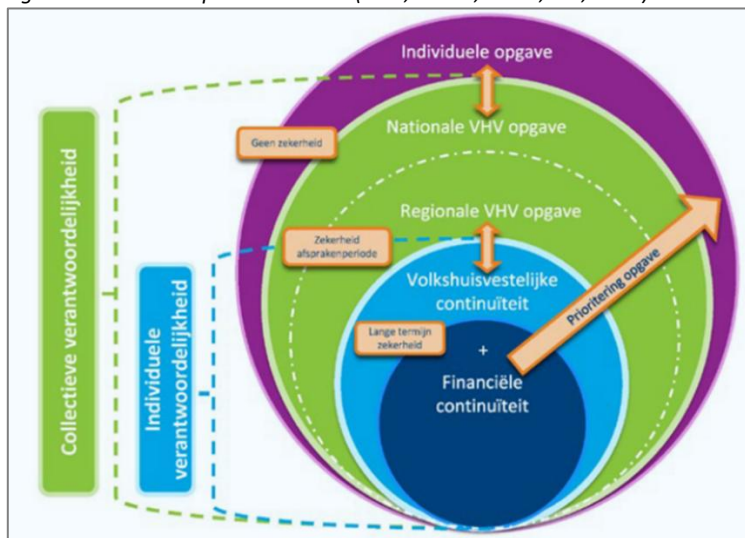
*Figuur 1: Haalbaarheid NPA-opgave (Ortec Finance & ABF Research, 2024)*



Het Duurzaam prestatie­model geeft een uitwerking van de volgorde waarin de inzet van de beschikbare middelen van elke woningcorporatie moet worden bezien. Aan de hand van de cirkels in figuur 2 wordt dit geïllustreerd. Middelen die nodig zijn voor de financiële of volkshuisvestelijke continuïteit zijn niet beschikbaar voor de opgaven. De middelen die daarvoor niet nodig zijn, zijn in de eerste plaats beschikbaar voor de regionale opgaven. De daarna nog resterende middelen dienen te worden aangewend voor de landelijke opgaven. Daarbij gaat het in feite om de inzet van middelen voor andere regio's. Alleen als er daarna nog middelen beschikbaar zouden zijn, is er ruimte voor 'eigen' opgaven die geen onderdeel vormen van de NPA. Omdat in principe alle middelen nodig zijn voor de NPA, is er geen ruimte overgelaten voor deze 'eigen' opgaven.

In de praktijk ligt het zwaartepunt van de NPA op de regionale opgaven. Daarmee is collegiale samenwerking op regionale schaal van groot belang voor het realiseren van de NPA.

Figuur 2: Duurzaam prestatie­model (VRO, Aedes, WSW, Aw, 2024)



### 2.3 Projectsteun

De mogelijkheid van projectsteun bestaat al vanaf het einde van de vorige eeuw. Het is ook een toegestane vorm van staatssteun. Op dit moment is een aanpassing van het Besluit toegelaten instellingen volkshuisvesting (BTIV) in procedure. Met deze aanpassing wordt projectsteun beter toepasbaar in de huidige situatie als instrument bij de uitvoering van de NPA. Projectsteun is namelijk een vorm van herverdeling tussen woningcorporaties. De middelen die nodig zijn om een woningcorporatie projectsteun te verstrekken, worden door andere woningcorporaties opgebracht via een projectsteunheffing. Omdat de overheid de heffing int en de steun verstrekt, is sprake van een vorm van staatssteun.

Als het BTIV wordt aangepast, zoals in het ontwerpbesluit is voorgenomen, ontstaan er twee vormen van projectsteun: vrijwillige projectsteun en verplichte projectsteun. Beide vormen zijn staatssteun. De vrijwillige projectsteun kan worden gebruikt als vorm van samenwerking tussen woningcorporaties. Dat kan binnen een regio tussen twee of meer woningcorporaties, maar is niet gebonden aan een regionale indeling. Voor collegiale samenwerking is vrijwillige projectsteun een instrument dat kan worden ingezet. In deze Toolbox komt de vrijwillige projectsteun dan ook aan bod, zowel bij de beschrijving van de verschillende instrumenten van samenwerking als bij de beschrijving van het Drentse voorbeeld, waarbij voor het eerst, nog op basis van een hardheidsclausule, vrijwillige projectsteun is toegepast.

Verplichte projectsteun is het middel dat in laatste instantie kan worden toegepast. Het bijbehorende processchema in figuur 3 geeft dit weer. Dit processchema is ontleend aan een handreiking van Aedes voor regionale samenwerking tussen woningcorporaties. In dit schema komt naar voren dat samenwerking om de opgaven te realiseren eerst lokaal, vervolgens regionaal, daarna bovenregionaal en ten slotte op sectorniveau gezocht dient te worden. Als dit alles niet het gewenste resultaat heeft opgeleverd, komt projectsteun via het Rijk aan de orde om een woningcorporatie met projectsteun in staat te stellen haar opgaven uit te voeren.

Verplichte projectsteun fungeert als een stok achter de deur. Het bestaan van deze mogelijkheid vormt tegelijkertijd een extra stimulans om vooral oplossingen te zoeken via regionale samenwerking. In de voorgenomen uitwerking van verplichte projectsteun is bovendien een bijkomende reden voor regionale samenwerking opgenomen. Indien verplichte projectsteun noodzakelijk blijkt te zijn, zal de heffing in eerste instantie plaatsvinden bij de andere woningcorporaties die in dezelfde regio werkzaam zijn.

Figuur 3: Processchema regionale samenwerking (Aedes, 2024)

PROCES OP HOOFDLIJNEN ALS CORPORATIE OPGAVE NIET AANKAN:		
Oplossing op schaal:	Scenario:	Instrument:
... lokaal:	1 Eén of meerdere corporaties actief op lokale schaal zijn bereid om de corporatie te helpen en kunnen dat financieel ook	Handreiking Samenwerking (met voorbeelden)
... regionaal:	2 Eén of meerdere corporaties in de regio zijn bereid om de corporatie te helpen en kunnen dat financieel ook	
... bovenregionaal:	3 Eén of meerdere corporaties actief op bovenregionale schaal zijn bereid om de corporatie te helpen en kunnen dat financieel ook	
... de sector:	4 Vanuit lokale en (boven)regionale schaal kan of willen de corporatie niet ondersteunen. Daar is hulp van de gehele sector voor nodig	Kader en proces voor landelijke solidariteit
... het Rijk:	5 Oplossing is via lokale en (boven)regionale schaal en via sector niet voorhanden	Projectsteun

## 3. Stappen in het proces van samenwerking

Regionale samenwerking vraagt om een zorgvuldig en gezamenlijk doorlopen proces. Woningcorporaties staan voor de opgave om hun bijdrage aan de volkshuisvestelijke doelen niet alleen individueel, maar ook in regionaal verband te bezien. Dat vraagt om inzicht in de gezamenlijke opgaven, de beschikbare middelen en de mogelijkheden om die opgaven samen te realiseren.

Dit hoofdstuk beschrijft het proces dat woningcorporaties kunnen doorlopen wanneer zij regionaal samenwerken. De beschreven stappen sluiten aan bij de Handreiking regionale verkenning opgaven en middelen van Aedes en VRO (2026), maar zijn hier uitgewerkt als een proceskader voor de Toolbox. De nadruk ligt op de volgorde van stappen en de bijbehorende keuzes, niet op de gedetailleerde uitwerking daarvan. Die technische verdieping is opgenomen in de handreiking zelf.

De Toolbox voegt aan het stappenplan een expliciete eerste stap toe voor de regionale afbakening. In de praktijk blijkt deze keuze bepalend voor het verdere verloop van samenwerking en voor de interpretatie van de uitkomsten van regionale analyses. Samen vormen de stappen een logisch geheel, dat woningcorporaties helpt om van gezamenlijke verkenning naar uitvoering te komen, en om tijdig te bepalen of en welke vormen van samenwerking of solidariteit nodig zijn.

### 3.1 Regionale afbakening

Samenwerking begint met een duidelijke keuze voor de regionale afbakening. De keuze voor de regionale afbakening bepaalt welke opgaven woningcorporaties gezamenlijk onderzoeken en binnen welk verband zij samenwerking verkennen. De Werkwijze Solidariteit (Aedes en VTW, 2024) heeft als uitgangspunt dat samenwerking altijd lokaal begint, daarna regionaal wordt opgeschaald en pas in uitzonderlijke situaties bovenregionaal of sectoraal plaatsvindt. Daarom is het belangrijk om bij de start van de samenwerking te verkennen op welk niveau de meeste samenhang bestaat tussen woningzoekenden, marktgebieden en bestaande relaties tussen woningcorporaties. In sommige gevallen werken woningcorporaties al jarenlang samen binnen een bepaald regionaal verband, waardoor dat niveau vanzelfsprekend is. In andere gevallen vraagt de omvang van de opgave om een bredere blik.

In veel situaties vormt de woondealregio een logisch vertrekpunt. Er zijn op dat schaalniveau afspraken gemaakt over de woningbouw. Ook is de regionale uitwerking van de Nationale prestatieafspraken gebaseerd op de woondealregio's. Tegelijkertijd blijkt in de praktijk dat woondealregio's soms te groot of te klein zijn om effectief samen te werken. In voorkomende situaties zijn er al samenwerkingsverbanden die gebaseerd zijn op een andere regionale indeling. Ook overlappen werkgebieden van woningcorporaties vaak meerdere regio's. In al die omstandigheden is maatwerk nodig. Verder is van belang dat de Wet Versterking regie volkshuisvesting het begrip 'woningbouwregio' hanteert. Vooralsnog wordt aangenomen dat woningbouwregio en woondealregio gelijk zijn.

In samenhang met het bepalen van de regionale afbakening is het nodig dat woningcorporaties vastleggen welke corporaties participeren. Niet alle woningcorporaties die binnen de gekozen regionale afbakening actief zijn, sluiten automatisch aan. Soms is deelname logisch vanwege een directe koppeling tussen de opgaven van woningcorporaties, soms sluit een woningcorporatie aan vanwege strategische samenhang in een deel van het werkgebied. De betrokkenheid van woningcorporaties die landelijk of in meerdere regio's actief zijn, kan ertoe leiden dat regionale samenwerking ingewikkelder wordt, doordat opgaven, belangen en beschikbare middelen over meerdere regio's zijn

verspreid. Het kan ook zo zijn dat een woningcorporatie niet aansluit, bijvoorbeeld omdat de betreffende woningcorporatie in verschillende regio's actief is en een keuze maakt in welke regio's zij samenwerking zoekt.

Bij de keuze van de regionale afbakening is de mogelijke aanvraag van verplichte projectsteun van belang. Het ontwerpbesluit Modernisering projectsteun introduceert solidariteitsregio's die niet altijd overeenkomen met de woondealregio's. Als de gezamenlijke woningcorporaties in een provincie minder dan 100.000 verhuureenheden hebben, is de solidariteitsregio gelijk aan de provincie. Bij de provincies met 100.000 of meer verhuureenheden, is de solidariteitsregio gelijk aan de woondealregio, ook als de betreffende woondealregio minder dan 100.000 verhuureenheden omvat. Een aanvraag voor verplichte projectsteun vereist een voorafgaande verkenning van de financiële mogelijkheden binnen de solidariteitsregio en leidt in eerste instantie tot een heffing op datzelfde niveau. In provincies met minder dan 100.000 verhuureenheden kan dit aanleiding zijn om de regionale samenwerking op provinciaal niveau vorm te geven.

Voor een effectieve start formuleren woningcorporaties daarom twee uitgangspunten: het regionale schaalniveau waarop zij samenwerken en de woningcorporaties die deelnemen. Daarbij is ook de onderbouwing van de gemaakte keuzes van belang. Deze keuze vormt de basis voor alle vervolgstappen. Een zorgvuldig afgebakende regio voorkomt discussies in latere fasen en maakt het proces transparant en navolgbaar voor toezichthouders, gemeenten en andere stakeholders.

### 3.2 Gemeenschappelijk kader

Na het bepalen van de regio is het nodig om gezamenlijk het vertrekpunt van de regionale verkenning vast te stellen. Deze stap richt zich op het maken van afspraken over doel, reikwijdte en aanpak van het proces. Woningcorporaties spreken af waarvoor zij de regionale verkenning gebruiken, hoe diepgaand deze is en hoe de uitkomsten worden benut. Ook maken zij afspraken over de uitgangspunten en definities die in het vervolg worden gehanteerd, zoals financiële grenswaarden, beleidsaannames en de wijze van rapporteren.

In de praktijk blijkt dat transparantie in deze fase niet vanzelfsprekend is, met name bij corporaties die mogelijk een grotere bijdrage leveren. Er kunnen zorgen leven over de omvang van een toekomstige bijdrage, mede gevoed door interne toezichthouders, en er bestaan soms onjuiste of onvolledige beelden over hoe andere corporaties in hun huidige financiële positie terecht zijn gekomen. Juist daarom is het van belang deze stap vroegtijdig te zetten, met expliciete aandacht voor openheid over uitgangspunten en over en weer begrip voor elkaars positie.

Deze stap is essentieel om te voorkomen dat corporaties langs elkaar heen werken of verschillende verwachtingen hebben van de uitkomsten. Het gaat niet om inhoudelijke keuzes over opgaven, maar om het creëren van een gezamenlijk kader waarbinnen die keuzes later kunnen worden gemaakt. Door in deze fase ook raden van commissarissen tijdig en gezamenlijk te betrekken, bijvoorbeeld via gezamenlijke sessies, kan vertrouwen worden opgebouwd en kunnen beelden worden genormaliseerd. Een gedeeld vertrekpunt vergroot het onderlinge vertrouwen, maakt een eventuele hulpvraag minder beladen en vormt de basis voor een consistent en navolgbaar vervolgproces.

### 3.3 Inzicht in beschikbare investeringsruimte

Vervolgens richten woningcorporaties zich op het verkrijgen van inzicht in de investeringsruimte die zij gezamenlijk en individueel beschikbaar hebben voor de volkshuisvestelijke opgave. Dit gebeurt door eerst zicht te krijgen op de instandhoudingsopgave van het bestaande bezit, het huidige (streef)huurbeleid en de bedrijfskosten. In deze stap staat centraal welke middelen nodig zijn om de bestaande voorraad op orde te houden en welke ruimte daarboven

beschikbaar is voor nieuwe of aanvullende opgaven. Het gesprek hierover maakt zichtbaar hoe corporaties omgaan met onderhoud, verduurzaming en andere noodzakelijke investeringen. Deze stap levert geen oordeel op over gewenste opgaven, maar brengt in beeld wat financieel verantwoord inzetbaar is. Daarmee ontstaat een realistisch kader voor het gesprek over de regionale opgave in de volgende stap.

### 3.4 Vaststellen van de volkshuisvestelijke opgave

Op basis van het gezamenlijke vertrekpunt en het inzicht in de beschikbare investeringsruimte stellen woningcorporaties vast welke volkshuisvestelijke opgaven zij in regionaal verband willen realiseren. Daarbij is het onderscheid tussen harde en zachte plannen van belang. Uitgangspunt vormen de Nationale prestatieafspraken en de regionale woondeals, aangevuld met lokale prestatieafspraken waar relevant. In deze stap ontstaat een gedeeld beeld van de gewenste groei van de woningvoorraad, de verduurzamingsopgave en andere regionale prioriteiten.

Het vaststellen van de regionale opgave is een inhoudelijke en bestuurlijke stap. Woningcorporaties bespreken gezamenlijk ambities, prioriteiten en tempo. Daarbij wordt ook expliciet gemaakt waar wordt afgeweken van landelijke of regionale uitgangspunten en waarom. Deze stap resulteert in een gedragen beeld van de regionale opgave dat als referentie dient voor de financiële toetsing.

### 3.5 Inzicht in financiële haalbaarheid en verdeling

Na het vaststellen van de regionale opgave volgt de confrontatie met de financiële haalbaarheid. Woningcorporaties brengen in beeld wat de uitvoering van de regionale opgave betekent voor hun individuele financiële positie en welke ruimte of tekorten daarbij ontstaan. Deze stap maakt zichtbaar waar de opgave volledig kan worden ingevuld en waar knelpunten ontstaan. Ook wordt duidelijk hoe de regionale opgave in de praktijk over corporaties wordt verdeeld en in hoeverre deze verdeling aansluit bij de beschikbare investeringsruimte.

De financiële doorrekening en beleidsmatige afwegingen vinden plaats binnen het eerder vastgestelde gemeenschappelijke kader. Dat betekent dat corporaties hun positie beoordelen op basis van gedeelde uitgangspunten en transparante beleidsinformatie. Op basis hiervan wordt eerst bezien in hoeverre corporaties door optimalisatie van het eigen, volkshuisvestelijk verantwoorde beleid extra ruimte kunnen creëren. Het uitgangspunt is dat iedere corporatie aantoonbaar het maximale doet binnen de eigen mogelijkheden, voordat aanvullende oplossingen of collegiale ondersteuning aan de orde zijn. Het gesprek in deze stap is essentieel om te komen tot een realistische en uitvoerbare verdeling van de opgaven en maakt inzichtelijk waar optimalisatie volstaat en waar samenwerking noodzakelijk wordt.

### 3.6 Verkenning van samenwerking en solidariteit

Wanneer uit de financiële haalbaarheid blijkt dat de regionale opgave niet volledig kan worden gerealiseerd binnen de bestaande verdeling, verkennen woningcorporaties welke vormen van samenwerking of solidariteit mogelijk zijn. In deze stap onderzoeken corporaties of aanpassingen in beleid, fasering of verdeling kunnen bijdragen aan een betere benutting van de gezamenlijke middelen. Ook worden mogelijke samenwerkingsvormen verkend waarmee opgaven anders kunnen worden georganiseerd of overgenomen.

De Toolbox ondersteunt deze stap door een overzicht te bieden van mogelijke samenwerkingsinstrumenten. De keuze voor een samenwerkingsvorm hangt samen met de aard van het knelpunt en de gewenste mate van structurele oplossing. [Hoofdstuk 4](#) bevat een overzicht van beschikbare samenwerkingsvormen, inclusief de financiële, juridische,

governance en fiscale aspecten die relevant zijn voor een zorgvuldige keuze. Bij de daadwerkelijke uitwerking en implementatie van de gekozen samenwerkingsvormen is het daarbij verstandig om tijdig financieel, juridisch en fiscaal advies in te winnen bij adviseurs die ervaring hebben met de betreffende transactie of samenwerkingsvorm.

### 3.7 Vertaling naar uitvoering en borging

Wanneer woningcorporaties een passende samenwerkingsvorm hebben geselecteerd, volgt de fase waarin afspraken worden uitgewerkt, vastgelegd en uitgevoerd. De implementatie geeft praktische vorm aan de eerder gemaakte keuzes en zorgt ervoor dat de regionale opgave daadwerkelijk wordt gerealiseerd. Dit is een zorgvuldig proces, omdat de gekozen samenwerkingsvorm financiële, juridische en organisatorische gevolgen heeft voor alle betrokken woningcorporaties.

De implementatie begint met het vertalen van de gekozen oplossingsrichting naar concrete afspraken: wie neemt welk deel van de opgave over, welke investeringen worden gedaan, hoe worden risico's verdeeld en welke governance-afspraken zijn noodzakelijk om uitvoering te borgen? Dit vraagt om een gestructureerde voorbereiding, waarin woningcorporaties de besluitvorming intern organiseren, stakeholders betrekken en tijdig afstemmen met gemeenten, huurdersorganisaties en, waar nodig, partijen als WSW en de Aw.

Veel samenwerkingsvormen vereisen formele stappen zoals waarderingen, contractvorming, fiscale toetsing, juridische documentatie of instemming van toezichthouders. [Hoofdstuk 4](#) van de Toolbox geeft per samenwerkingsvorm inzicht in de relevante stappen, aandachtspunten en verantwoordelijkheden. Deze informatie helpt woningcorporaties om de implementatie zorgvuldig en in de juiste volgorde uit te voeren. Daarbij is aandacht nodig voor de organisatorische impact van de gekozen samenwerkingsvorm. Met name bij vergaande oplossingen, zoals fusie of splitsing, kan de doorwerking op governance, organisatie en medewerkers aanzienlijk zijn. Het is daarom van belang deze consequenties expliciet te betrekken bij de voorbereiding en besluitvorming, zodat de samenwerking ook organisatorisch uitvoerbaar is.

Daarnaast vraagt implementatie om duidelijke afspraken over monitoring en borging. Woningcorporaties moeten kunnen volgen of de samenwerking leidt tot de beoogde bijdrage aan de regionale opgave, of aanvullende afspraken nodig zijn en hoe eventuele afwijkingen worden hersteld. Dit versterkt niet alleen de uitvoerbaarheid, maar bevordert ook het vertrouwen tussen woningcorporaties en hun stakeholders.

De implementatie vormt daarmee de afronding van het regionale proces: de keuzes uit de eerdere stappen worden concreet, juridisch geborgd en operationeel uitgevoerd. Met een zorgvuldig ingerichte implementatie wordt de samenwerking verankerd en draagt deze aantoonbaar bij aan het realiseren van de regionale volkshuisvestelijke opgaven.

Figuur 4: Proces regionale verkenning opgaven en middelen (Aedes & VRO, 2025)

Regionale verkenning opgaven en middelen



## 4. De tools voor samenwerking

### 4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden de verschillende tools voor collegiale samenwerking tussen woningcorporaties toegelicht. Per tool wordt beschreven wat de samenwerkingsvorm inhoudt, welk type probleem ermee kan worden opgelost en welke gevolgen dit met zich meebrengt voor de betrokken woningcorporaties. De tools zijn gegroepeerd op basis van hun kenmerken en impact. Daarbij wordt onderscheid gemaakt tussen vormen van taakoverdracht, oplossingen die uitsluitend ingrijpen aan de passivazijde, vergaande vormen van collegiale samenwerking met een structureel en organisatorisch ingrijpend karakter en een categorie overige. Deze indeling helpt woningcorporaties om gericht te bepalen welke oplossingsrichtingen passend zijn bij de aard van het vraagstuk en de fase waarin de regionale samenwerking zich bevindt.

Elke tool wordt uitgewerkt volgens een vast stramien. Daarbij wordt ingegaan op de financiële aspecten, zoals waarderingvraagstukken en effecten op kernratio's en treasury, gevolgd door de juridische en governance-aspecten die bepalend zijn voor een zorgvuldige inrichting van de samenwerking. Ook de fiscale consequenties komen aan bod, waaronder overdrachtsbelasting, vennootschapsbelasting en btw. Het hoofdstuk sluit per tool af met verwijzingen naar relevante documenten en sectorale handreikingen die woningcorporaties ondersteunen bij een consistente en navolgbare toepassing. Praktijkvoorbeelden van de verschillende samenwerkingsvormen zijn opgenomen in [hoofdstuk 5](#).

De in dit hoofdstuk beschreven samenwerkingsvormen zijn bedoeld als richtinggevend voor de wijze waarop collegiale samenwerking kan worden ingericht. De beoogde effecten en uitkomsten van een samenwerkingsvorm laten zich in de praktijk echter niet eenduidig voorspellen en zijn sterk afhankelijk van de specifieke kenmerken van de transactie, de financiële en organisatorische uitgangspositie van de betrokken woningcorporaties en de gekozen juridische en governance-structuur. De uitwerkingen in dit hoofdstuk vormen daarom geen garantie voor het realiseren van bepaalde financiële of volkshuisvestelijke resultaten, maar dienen als ondersteuning bij het maken van een weloverwogen keuze voor een passende samenwerkingsvorm.

### 4.2 Vormen van taakoverdracht

Onder een taakoverdracht wordt in de context van deze Toolbox verstaan de overdracht van een afgebakend deel van de volkshuisvestelijke opgave van de ene toegelaten instelling aan een andere toegelaten instelling. Het gaat daarbij om het overdragen van verantwoordelijkheid voor volkshuisvestelijke doelstellingen die voortvloeien uit de Nationale prestatieafspraken. Een taakoverdracht heeft tot doel om volkshuisvestelijke opgaven effectiever, doelmatiger of meer lokaal passend te organiseren, zonder dat maatschappelijk vermogen aan de sector wordt onttrokken.

Een taakoverdracht grijpt zowel in op de activazijde als de passivazijde van de balans. Dat betreft het verschil met een verkoop. De aanleiding voor een taakoverdracht ligt vaak aan de passivazijde, bijvoorbeeld wanneer een corporatie onvoldoende investeringscapaciteit of leningruimte heeft om haar aandeel in de opgave zelfstandig te realiseren. Door vastgoed met een opgave over te dragen aan een andere corporatie kan de uitvoering van de volkshuisvestelijke opgave toch worden gerealiseerd.

In de Toolbox wordt onderscheid gemaakt tussen taakoverdracht in bestaand bezit en taakoverdracht in nieuwbouw. Bij taakoverdracht in bestaand bezit gaat het om de overdracht van bestaand vastgoed, inclusief de lopende exploitatie en bijbehorende verplichtingen. Bij taakoverdracht in nieuwbouw kan de overdracht betrekking hebben op grondposities,

ontwikkelrechten, projectverantwoordelijkheid of gerealiseerde nieuwbouw (turn-key), al dan niet in verschillende fasen van het ontwikkelproces.

## 4.2.1 Taakoverdracht in bestaand bezit

### 4.2.1.1 Activa-/passivatransacties

Een activa-/passivatransactie (APT) is de overdracht van vastgoed (activa) samen met de bijbehorende leningen (passiva). In de praktijk gaat het veelal om een taakoverdracht met ook de bedoeling dat de Belastingdienst voor de APT vrijstelling van overdrachtsbelasting verleent. Daarvoor gelden aanvullende eisen die verderop nog aan de orde zullen komen.

Een activa-/passivatransactie vindt in de praktijk om twee redenen plaats:

- **Verbetering financiële positie:** bij een activa-/passivatransactie draagt de overdragende woningcorporatie het vastgoed, inclusief de bijbehorende volkshuisvestelijke opgave, en de daarmee samenhangende leningen over. Voor de overdragende corporatie vervallen daarmee de toekomstige investeringsverplichtingen en rentelasten. Het uiteindelijke effect op de financiële positie van de overdragende corporatie wordt in belangrijke mate bepaald door de concrete kenmerken van de transactie. Dit wordt verderop in dit hoofdstuk nader toegelicht.
- **Strategische herpositionering:** woningcorporaties kunnen de transactie ook gebruiken om hun werkgebied te concentreren, bijvoorbeeld wanneer het beheer in een bepaald gebied niet langer efficiënt is. Het bezit blijft binnen de woningcorporatiesector, en de uitvoering van de volkshuisvestelijke taak blijft geborgd.

### Financiële aspecten

#### Waardering activa

De overdrachtswaarde van de woningen komt in de praktijk tot stand door onderlinge overeenstemming tussen de betrokken woningcorporaties. Op basis van volkshuisvestelijke regelgeving (RTIV, artikel 12b) moet deze overdrachtswaarde liggen tussen de beleidswaarde en de marktwaarde in verhuurde staat. Dit is daarmee ook een van de voorwaarden van de Belastingdienst voor het verkrijgen van vrijstelling van overdrachtsbelasting. De marktwaarde in verhuurde staat wordt vastgesteld door een onafhankelijke taxateur, zodat een objectief en herleidbaar referentiepunt beschikbaar is richting Belastingdienst en toezichthouders. Bij de waardering worden onder meer onderhoudsstaat, de energetische prestaties en exploitatierisico's betrokken. Het hanteren van een recente peildatum helpt om discussies over waardeontwikkelingen te voorkomen.

#### Waardering passiva

Bij taakoverdracht worden niet alleen de activa, maar ook de passiva die bij de taak horen overgedragen. De waardering en selectie van de passiva volgt twee uitgangspunten. Het eerste uitgangspunt is dat de leningen inhoudelijk moeten aansluiten op de taak. In de praktijk is sprake van bedrijfsfinanciering en niet van complexfinanciering. De over te dragen schulden hoeven daardoor niet één op één gekoppeld te zijn aan de specifieke activa, zolang zij functioneel kunnen worden toegerekend aan het bezit en de opgave die worden overgedragen. Dit betekent dat ook leningen met andere gemeenten in de achtervang kunnen overgaan, mits de gemeente wel een relatie heeft met het bezit van de overnemende woningcorporatie. Bij een volledige terugtrekking uit een gemeente is het wel verplicht om eventuele leningen met die specifieke gemeente in de achtervang, in de transactie te betrekken.

De Belastingdienst accepteert dat de verhouding tussen schuld en waarde niet hoeft aan te sluiten bij de totale LTV van de corporatie, zolang duidelijk is dat de schulden die worden overgedragen functioneel bij de taak horen. Als uitgangspunt voor de minimale omvang van de over te dragen leningen wordt aangesloten bij de verhouding tussen de marktwaarde van de leningenportefeuille en het totale bezit van de overdragende corporatie. Daarbij geldt dat de over te dragen leningen niet hoger mogen zijn dan 100% van de overeengekomen overnamesom.

Het tweede uitgangspunt is dat de waardering van de leningen op marktwaarde is. Deze waarde vloeit voort uit de contractuele voorwaarden van de leningen. Daarbij zijn het actuele saldo, de resterende looptijd en de overeengekomen rente bepalend. Het achtervangregime waaronder de leningen zijn aangegaan, bepaalt in belangrijke mate de complexiteit van het overdrachtsproces. Leningen die onder het oude achtervangregime vallen (vóór augustus 2021) vereisen instemming van de betrokken gemeenten, waarbij mogelijk een formeel collegebesluit nodig is en rekening moet worden gehouden met extra doorlooptijd. Leningen onder het huidige WSW-regime zijn eenvoudiger overdraagbaar, omdat de governance rondom de achtervang anders is ingericht. Bij overdracht van niet-DAEB bezit kan sprake zijn van gevolgen voor interne leningen, waarvoor instemming van de Autoriteit woningcorporaties noodzakelijk is.

Voor leningoverdracht is medewerking van de financier vereist. De twee sectorbanken, BNG en NWB, hebben hier veel ervaring mee en verlenen medewerking.

Bij overdracht worden de leningen gewaardeerd tegen actuele marktwaarde, veelal vastgesteld door een onafhankelijke derde. Door vooraf duidelijke afspraken te maken over de uitgangspunten van deze waardering en deze vervolgens goed vast te leggen, kan worden voorkomen dat in een later stadium discussies ontstaan.

#### Effect op financiële ratio's en treasury

De doorwerking van een activa-/passivatransactie op de financiële positie van de overdragende corporatie, waaronder de ICR en de LTV, hangt af van transactiespecifieke factoren. Relevant zijn onder meer de omvang en timing van de wegvallende investeringsopgaven, de kenmerken van de overgedragen leningen en de wijze waarop een eventueel verschil tussen de waarde van het vastgoed en de overgenomen financiering wordt verrekend. Het effect op de financiële positie is daarmee niet vanzelfsprekend en wordt in belangrijke mate bepaald door de concrete structurering van de transactie.

De nieuwe activa en passiva moeten passen binnen het treasurystatuut, de interne kaders voor renterisico en de financiële normen van het WSW en Aw. De corporatie moet beoordelen of de overgenomen leningen aansluiten bij haar rentevisie en risicoprofiel. Dit is van belang omdat de overgenomen leningen de toekomstige kasstromen substantieel kunnen beïnvloeden. De ontvangende corporatie moet daarom aantonen dat de financieringsstructuur marktconform en financieel verantwoord is binnen de geldende ratio's.

#### **Juridische en governance aspecten**

##### Juridisch

Een activa-/passivatransactie bestaat uit drie juridische onderdelen:

- Vastgoedoverdracht via een overeenkomst tot taakoverdracht en een notariële leveringsakte.
- Contractoverneming en (objectieve) novatie van leningen, zodat de lening juridisch overgaat op de nieuwe schuldenaar. Dit is nodig om de WSW-garantiestructuur intact te houden en vraagt om medewerking van de

financier, WSW en de betrokken corporaties. WSW heeft hiervoor [standaarddocumentatie](#) ter beschikking gesteld.

- Aanpassing van de achtervangpositie van gemeenten bij oude (vóór 1 augustus 2021) geborgde leningen. Bij deze leningen moeten de gemeenten instemmen met de contractoverneming.

Het verdient aanbeveling een notaris in te schakelen met aantoonbare ervaring in activa-/passivatransacties, gezien de vereiste specialistische kennis en de mogelijke ingangen die de notaris al heeft bij WSW en de betrokken (sector)banken.

#### Governance en besluitvorming

Het proces van een activa-/passivatransactie vereist tijdige en zorgvuldige betrokkenheid van zowel interne als externe stakeholders. Per stakeholder geldt een eigen rol en verwachting in het besluitvormingsproces:

- **RvC c.q. IC verkoper en koper** - Goedkeuring
- **Autoriteit woningcorporaties** - Informeren; goedkeuring vereist bij gevolgen voor interne leningen
- **WSW** - Goedkeuring op gehanteerde documentatie bij overdracht leningen. Daarnaast toepassing van richtlijn onderpand voor de verkoop van activa. De koper heeft borgingsruimte nodig voor de verwerving.
- **Betrokken bank** - Medewerking met betrekking tot de over te dragen lening
- **Betrokken gemeenten** (achtervang) - Medewerking
- **Belastingdienst** - Positief standpunt verkrijgen voor vrijstelling overdrachtsbelasting (eventueel achteraf)
- **Huurdersraad / huurdersvereniging / bewonersvereniging** - Adviesrecht
- **Ondernemingsraad** - informeren of advies, afhankelijk van organisatorische gevolgen
- **Juridisch adviseur** - informeren

#### **Fiscale aspecten**

##### Overdrachtsbelasting

Momenteel is het nog zo dat een activa-/passivatransactie kan vrijgesteld zijn van overdrachtsbelasting wanneer aan de volgende voorwaarden is voldaan:

- Er dient sprake te zijn van een overdracht van een taak
- De taakoverdracht vindt plaats tussen twee ANBI's
- Alle activa en passiva die betrekking hebben op de overgedragen taak worden aan de verkrijgende instelling overgedragen en de taak wordt voortgezet
- Commerciële factoren spelen bij de overdracht geen rol. Voor corporaties betekent dit dat de te hanteren overdrachtswaarde moet liggen tussen de beleidswaarde en de marktwaarde in verhuurde staat.

De vrijstelling in de overdrachtsbelasting voor taakoverdracht volgt uit de wet. Formeel hoeft er geen voorafgaande toestemming worden gevraagd aan de Belastingdienst, maar in de praktijk stellen veel notarissen het wel als voorwaarde dat er een goedkeuring van de Belastingdienst is bij passeren. In de praktijk levert de eerste voorwaarde de meeste discussies met de Belastingdienst op. De overdracht van enkele complexen is vaak niet voldoende. De activa waar het om gaat dienen een afgebakende eenheid te vormen. Dat kan een regionale afbakening zijn, bijvoorbeeld wanneer al het vastgoed in een gemeente of een wijk (als het een grotere gemeente betreft) wordt overgedragen. Ook kan het specifiek vastgoed zijn, bijvoorbeeld de verkoop van alle studenteneenheden aan een andere woningcorporatie.

In de Voorjaarsnota 2026 is het voornemen gepubliceerd dat woningcorporaties vrijgesteld zullen worden van overdrachtsbelasting bij onderlinge transacties van onroerende zaken die zich binnen de DAEB tak bevinden. De verwachting is dat deze vrijstelling vanaf 1 januari 2027 van kracht wordt waarmee het huidige toetsingskader niet meer van belang is.

### Btw

Bij een activa-/passivatransactie zijn de gevolgen voor de btw doorgaans beperkt. Dit komt doordat het veelal gaat om woningen die ouder zijn dan twee jaar en daardoor btw vrijgesteld zijn. Daarnaast geldt de taakoverdracht voor de btw meestal als een overdracht van een algemeenheid van goederen, oftewel de overdracht van een (deel van een) onderneming, die van rechtswege niet btw belast is. Een uitzondering kan zich voordoen wanneer binnen de taak één of meerdere bouwkavels zijn opgenomen. Volgens sommige inspecteurs van de Belastingdienst vallen deze niet onder de reikwijdte van de algemeenheid van goederen, waardoor in dat geval alsnog btw-heffing aan de orde kan zijn.

### Vennootschapsbelasting

Voor de vennootschapsbelasting is bij een activa-/passivatransactie sprake van een belastbare transactie. Bij de overdragende corporatie ontstaat een realisatiemoment voor het overgedragen vastgoed. Als de fiscale boekwaarde hoger is dan de transactiewaarde resulteert dit in een verlies; indien de fiscale boekwaarde lager is ontstaat een winst. Deze winst kan worden gedoteerd aan de herinvesteringsreserve, met dien verstande dat eerst eventuele afwaarderingen uit het verleden moeten worden teruggenomen voordat dotatie aan de herinvesteringsreserve mogelijk is. Daarnaast wordt bij de overdragende corporatie een resultaat gerealiseerd op de overgedragen passiva, doordat schulden worden overgenomen door de ontvangende corporatie. Dit resultaat, winst of verlies, maakt geen onderdeel uit van het resultaat voor de ATAD. De overnemende corporatie neemt de verkregen activa op de balans op tegen de overeengekomen transactieprijs.

### **Handige links**

- <https://www.wsw.nl/woningcorporaties/borgingproces/activa/passiva-transacties>
- <https://finance-ideas.nl/tips-bij-een-activa-passiva-transactie/>
- <https://finance-ideas.nl/activa-passiva-transactie/>
- <https://finance-ideas.nl/vastgoed-ruilen-om-volkshuisvestelijk-vermogen-te-behouden/>
- <https://zandersgroup.com/nl/insights/artikel/een-succesvolle-activa-passiva-transactie-in-zes-stappen>
- <https://thesor.com/news/apt-wat-we-betalen-is-oke-maar-hoe-geen-idee/>
- <https://www.akd.eu/nl/insights/taakoverdracht-woningcorporaties-houd-ook-rekening-met-het-wsw>

### **4.2.1.2 Woningruil**

Woningruil tussen woningcorporaties is het onderling uitwisselen van bestaande woningen of kleine portefeuilledelen. Het gaat daarbij om een herschikking van bezit waarbij woningen worden ondergebracht bij de corporatie die het beste in staat is deze te beheren, te verduurzamen en strategisch te positioneren binnen de regionale opgave.

Woningruil is vooral geschikt voor opgaven in het bestaande bezit. Door bezit uit te ruilen ontstaat een logischere, meer samenhangende portefeuille, bijvoorbeeld wanneer complexen versnipperd in het werkgebied liggen of wanneer beheer en onderhoud efficiënter kunnen worden uitgevoerd binnen een geconcentreerde portefeuille. Een belangrijke reden om woningruil te verkennen is de verduurzamingsopgave. In verschillende regio's blijkt dat woningcorporaties aanzienlijke verschillen hebben in investeringsruimte, verduurzamingstempo en de staat van hun voorraad. Door bezit uit te ruilen, kan een complex terecht komen bij de corporatie die het best is gepositioneerd om de noodzakelijke verduurzaming uit te voeren. Zo worden verduurzamingsinvesteringen geconcentreerd bij de partij die daarvoor de capaciteit, schaalvoordelen of financiële ruimte heeft, terwijl de andere corporatie juist verduurzaamd of labelmatig beter presterend bezit terugkrijgt. Woningruil wordt daardoor een effectief instrument om de verduurzamingsopgave versneld te realiseren.

## **Financiële aspecten**

Woningruil tussen woningcorporaties werkt in de basis als een gelijktijdige verkoop en aankoop van woningen door twee woningcorporaties, maar dan zodanig dat de transacties inhoudelijk en financieel met elkaar verbonden zijn. Beide woningcorporaties inventariseren welke complexen zij willen afstoten en welke zij juist graag willen verwerven, omdat deze beter passen bij hun werkgebied, portefeuilleprofiel of opgave. In samenhang hiermee wordt de waarderingsgrondslag bepaald op basis waarvan de woningruil plaatsvindt. In principe ligt de waardering tussen marktwaarde verhuurde staat en de beleidswaarde. In de praktijk komt het nauwelijks voor dat twee pakketten exact dezelfde waarde vertegenwoordigen. Om waardeverschillen te vereffenen, wordt vrijwel altijd gewerkt met een bijbetaling door één van de partijen. De ruil blijft daarmee voor beide partijen een zakelijke en evenwichtige transactie.

## **Juridische en governance aspecten**

### Juridisch

De woningcorporaties spreken vervolgens af dat de transacties gelijktijdig plaatsvinden. Juridisch zijn het twee afzonderlijke leveringen, met twee koopovereenkomsten en twee notariële aktes. Echter door de koppeling in de afspraken kan geen van beide transacties doorgaan zonder de andere. Dat voorkomt dat een corporatie onverwacht wel verkoopt maar geen passend bezit terugkrijgt. Bij de voorbereiding delen de woningcorporaties uitgebreide gegevens over onderhoudsstaat, investeringsopgave, lopende contracten en toekomstige kosten. Daardoor ontstaat een volledig beeld van de opgaven die iedere partij overneemt. Dit is essentieel, omdat een ruil alleen goed werkt wanneer de ontvangende corporatie de verantwoordelijkheid voor beheer, onderhoud en verduurzaming daadwerkelijk kan oppakken.

Tijdens het ruilproces bekijken woningcorporaties ook hoe het beheer na overdracht wordt ingericht. In sommige gevallen blijft één partij tijdelijk beheer voeren over de geruilde woningen totdat de andere partij operationeel klaar is om het over te nemen. Ook moet goed worden afgestemd hoe de dienstverlening aan huurders wordt overgedragen en hoe de woningcorporaties huurders informeren over de wijziging van verhuurder. Voor huurders blijven contracten volledig in stand; alleen de verhuurder verandert.

### Governance en besluitvorming

De betrokkenheid van toezichthouders is cruciaal. Bestuurders van beide woningcorporaties moeten aantonen dat de ruil past binnen de langetermijnstrategie, financieel verantwoord is en bijdraagt aan de volkshuisvestelijke opgave in het betreffende gebied. De raad van commissarissen toetst deze argumentatie en kijkt naar risico's, governance en de effecten op de financiële continuïteit. Ook worden gemeenten en huurdersorganisaties geïnformeerd en betrokken wanneer de ruil gevolgen heeft voor het lokale woningaanbod of voor lopende afspraken.

In de uitvoering werkt woningruil dus als een zorgvuldig voorbereid uitwisselingsproces waarin waardering, financiële neutraliteit en strategische logica centraal staan. Het doel is steeds dat bezit op de juiste plek terecht komt, bij de corporatie die het beste geëquipeerd is om de opgave in dat specifieke gebied goed uit te voeren.

## **Fiscale aspecten**

### Overdrachtsbelasting

Fiscaal bestaat woningruil niet: het betreft twee (gelijktijdige) transacties; in de basis gelden voor de overdrachtsbelasting de regels van reguliere vastgoedtransacties. Er kan sprake zijn van een taakoverdracht (voor de wet, zie voorgaande paragraaf). Aannemende dat het geen taakoverdracht betreft, is de vrijstelling voor overdrachtsbelasting in beginsel niet van toepassing. Beide woningcorporaties zijn daarom overdrachtsbelasting verschuldigd. De overdrachtsbelasting wordt geheven over de waarde in het economisch verkeer, minimaal zijnde de

transactieprijs. Bij een lagere transactieprijs dan de marktwaarde kan dus sprake zijn van een hogere maatstaf van heffing. In 2026 geldt bij bestaande woningen het belastingtarief van 8%. Wanneer de woningen korter dan twee jaar geleden in gebruik zijn genomen zal er btw van toepassing zijn en kan er voor de overdrachtsbelasting meestal een beroep worden gedaan op de samenloopvrijstelling.

In de Voorjaarsnota 2026 is het voornemen gepubliceerd dat woningcorporaties vrijgesteld zullen worden van overdrachtsbelasting bij onderlinge transacties van onroerende zaken die zich binnen de DAEB tak bevinden. De verwachting is dat deze vrijstelling vanaf 1 januari 2027 van kracht wordt waarmee het huidige toetsingskader niet meer van belang is

#### Btw

De levering van bestaande woningen (langer dan twee jaar geleden in gebruik genomen) is vrijgesteld van btw, waardoor btw in de meeste gevallen geen rol speelt. Alleen wanneer zeer recente nieuwbouw deel uitmaakt van de ruil/transactie, moet worden beoordeeld of btw van toepassing is. In dergelijke gevallen gaat er een herzieningstermijn lopen van ca. tien jaar. Echter, omdat woningen per definitie niet belast verhuurd mogen worden, zal dit in de praktijk geen gevolgen hebben.

#### Vennootschapsbelasting

Bij woningruil worden de afzonderlijke transacties fiscaal beoordeeld als verkoop en aankoop van vastgoed. Een eventueel gerealiseerd fiscaal resultaat behoort tot de belastbare winst en kan leiden tot vennootschapsbelastingheffing. Wanneer de corporatie een voornemen tot herinvestering heeft, kan dit positieve resultaat gedoteerd worden aan de herinvesteringsreserve (HIR). Om gebruik te kunnen maken van de HIR moet aan enkele voorwaarden worden voldaan:

- Er moet een (aantoonbaar) voornemen tot herinvesteren zijn voor een bedrijfsmiddel met dezelfde economische functie;
- Deze herinvestering moet in beginsel plaatsvinden, uiterlijk drie jaar na afloop van het boekjaar van vervreemding.
- De boekwaarde van het nieuwe bedrijfsmiddel mag niet lager zijn dan de boekwaarde van het verkochte bedrijfsmiddel. Het restant van de HIR mag vervolgens worden afgeboekt op andere investeringen.

#### **Handige links**

- <https://www.platform31.nl/artikelen/woningcorporaties-ruilen-woningen-om-snel-te-kunnen-verduurzamen/>
- <https://www.platform31.nl/artikelen/hoe-een-grensverleggende-woningruil-tussen-woningcorporaties-eindhoven-een-stuk-duurzamer-maakt/>

## 4.2.2 Taakoverdracht in nieuwbouw

Taakoverdracht in nieuwbouw betreft een samenwerkingsvorm waarbij woningcorporaties onderling de verantwoordelijkheid voor (delen van) een nieuwbouwpoging overdragen. Deze taakoverdracht kan plaatsvinden in verschillende fasen van een nieuwbouwproject en kent daarmee uiteenlopende verschijningsvormen. Het kan daarbij onder meer gaan om:

- de overdracht van een grondpositie of ontwikkellocatie in een vroege planfase;
- de overdracht van ontwikkelrechten en bijbehorende planverplichtingen in een verder gevorderd stadium;
- het overnemen van vergevorderde nieuwbouwprojecten, inclusief reeds aangegane contractuele verplichtingen;
- het overnemen van turnkey nieuwbouwwoningen.

Kenmerkend voor deze samenwerkingsvorm is dat de volkshuisvestelijke opgave binnen de corporatiesector blijft en dat de realisatie van het beoogde programma wordt geborgd, ook wanneer de oorspronkelijke woningcorporatie de opgave zelf niet (meer) kan of wil uitvoeren. De precieze financiële, juridische en fiscale consequenties verschillen per fase waarin de (taak)overdracht plaatsvindt. Deze consequenties worden generiek beschreven, met aandacht voor de belangrijkste variaties die zich in de praktijk kunnen voordoen.

### **Financiële aspecten**

#### Waardering

De waardering bij taakoverdracht in nieuwbouw is afhankelijk van de fase waarin het project zich bevindt. Bij vroege fasen, zoals de overdracht van een grondpositie of ontwikkellocatie zonder uitgewerkt bouwplan, vindt waardering veelal plaats op basis van marktwaarde in huidige staat of via de residuele grondwaardemethode.

In latere fasen, waarin sprake is van ontwikkelrechten, voorbereidingskosten, contractuele verplichtingen of reeds gerealiseerde bouw, kan de waardering bestaan uit een samenstel van grondwaarde, geactiveerde kosten, risico-opslagen en een vergoeding voor reeds verrichte ontwikkelinspanningen. Woningcorporaties kunnen hierover onderling afspraken maken, mits deze voldoende objectief zijn onderbouwd en passen binnen het kader van goed koopmansgebruik en transparantie.

#### Effect op financiële ratio's en treasury

De financiële doorwerking van taakoverdracht in nieuwbouw verschilt per transactie en per projectfase. Voor de overdragende corporatie geldt in algemene zin dat toekomstige investeringsverplichtingen en bijbehorende financieringsbehoefte (gedeeltelijk) vervallen. Afhankelijk van de vorm van overdracht leidt dit tot het vrijvallen van kasstromen, een lagere toekomstige investeringsdruk en een gewijzigde ontwikkeling van de financiële ratio's.

In situaties waarin de opbrengsten worden aangewend voor aflossing van bestaande financiering, of waarin onrendabele investeringen niet langer op de eigen balans drukken, kan dit bijdragen aan een verbetering van de ICR en/of een daling van de LTV. Of en in welke mate dit effect optreedt, hangt sterk af van de structuur van de transactie, het moment van overdracht en de wijze van financiering.

Voor de ontvangende corporatie geldt dat zij een (toekomstige) investeringsopgave overneemt. Dit vraagt om voldoende investeringsruimte en kasstroomcapaciteit en kan leiden tot het aantrekken van aanvullende financiering. Omdat woningcorporaties werken met portefeuillefinanciering gaan bij taakoverdracht in nieuwbouw meestal geen specifieke projectleningen mee over. Treasury-afwegingen richten zich daarom op de timing van kasstromen, de financieringsmix en de inpassing van de nieuwe opgave binnen de meerjarige liquiditeitsplanning.

## **Juridische en governance aspecten**

### Juridisch

Juridisch krijgt taakoverdracht in nieuwbouw vorm via reguliere vastgoed- en contractuele transacties. Afhankelijk van de fase van het project omvat dit de overdracht van eigendom, ontwikkelrechten, vergunningen, gemeentelijke overeenkomsten en lopende contracten met derden. In aanvullende overeenkomsten worden afspraken vastgelegd over risicoverdeling, verantwoordelijkheden, eventuele garanties en de continuïteit van het volkshuisvestelijke programma.

### Governance en besluitvorming

Vanuit 'good governance' is tijdige besluitvorming en betrokkenheid van interne en externe partijen cruciaal. Als het gaat om besluiten van materieel belang met invloed op de strategische portefeuilleontwikkeling en de financiële continuïteit moeten de raden van commissarissen van beide woningcorporaties instemmen. Gemeenten zijn vaak contractpartij in gebieds- of ontwikkelovereenkomsten en moeten de overname accepteren om continuïteit van de gebiedsontwikkeling te waarborgen. Ook is in voorkomende gevallen instemming van de projectontwikkelaar vereist. In situaties waarin de financiële positie van één van de woningcorporaties onder druk staat, kan het WSW betrokken worden vanwege de doorwerking op geborgde financiering en financiële risico's. Hoewel de Autoriteit woningcorporaties bij overdrachten tussen woningcorporaties geen formele voorafgaande goedkeuring vereist, blijft zij toezichthouder op de doelmatigheid en rechtmatigheid van dergelijke transacties. Als een grondpositie of onderhanden project in een verbinding is ondergebracht en deze aan een andere woningcorporatie wordt overgedragen, is in veel gevallen voorafgaande goedkeuring door de Aw nodig.

## **Fiscale aspecten**

### Overdrachtsbelasting

De fiscale behandeling bij taakoverdracht in nieuwbouw is sterk afhankelijk van de aard van het overgedragen object en de fase van het project. In beginsel is de overdracht van grond of ontwikkellocaties belast met overdrachtsbelasting tegen het geldende tarief voor niet-woningen (10,4% in 2026). In specifieke situaties kan een vrijstelling van toepassing zijn. Bijvoorbeeld wanneer sprake is van een btw-belaste levering van een bouwterrein in combinatie met de samenloopvrijstelling, of wanneer wordt voldaan aan de voorwaarden voor de vrijstelling bij taakoverdracht<sup>1</sup>.

In de Voorjaarsnota 2026 is het voornemen gepubliceerd dat woningcorporaties vrijgesteld zullen worden van overdrachtsbelasting bij onderlinge transacties van onroerende zaken die zich binnen de DAEB tak bevinden. De verwachting is dat deze vrijstelling vanaf 1 januari 2027 van kracht wordt waarmee het huidige toetsingskader niet meer van belang is.

### Btw

De btw-behandeling bij taakoverdracht in nieuwbouw hangt af van de kwalificatie van de grond of het project, de verrichte handelingen in de aanloop naar de overdracht en de toekomstige exploitatie. Bij kwalificatie als bouwterrein is de levering btw-belast; onder de voorwaarden uit het Samenloopbesluit kan dan de samenloopvrijstelling voor overdrachtsbelasting worden toegepast. Dit kan voor woningcorporaties financieel ongunstig zijn, omdat zij bij sociale verhuur geen aftrekrecht hebben en de btw daardoor volledig op de investeringskosten drukt. Een zorgvuldige beoordeling van de status van de grond en eventuele eerdere btw-kosten blijft daarom essentieel.

---

<sup>1</sup> De vrijstelling voor taakoverdracht vereist momenteel dat sprake is van de overdracht van een volledige volkshuisvestelijke taak, inclusief bijbehorende activa en passiva, en dat Vpb de overdragende corporatie deze taak volledig staakt. In de praktijk wordt hier door de Belastingdienst strikt op getoetst (zie paragraaf 4.2.1.1.). Bij (afzonderlijke) nieuwbouwprojecten is toepassing van deze vrijstelling niet aannemelijk.

### Vennootschapsbelasting

Voor de Vpb zal de verkopende corporatie een realisatiemoment hebben. Naar gelang de fiscale boekwinst is dit een winst of een verlies. Bij winst zal er geen herinvesteringsreserve mogen worden gevormd, omdat het project niet als bedrijfsmiddel is gebruikt, maar als voorraad wordt beschouwd. Bij de verkrijgende corporatie zal de ontwikkellocatie worden opgenomen als voorraad (indien nog niet gestart met ontwikkeling), of materiële vaste activa in ontwikkeling. Bij realisatie van het project kan de corporatie fiscaal geen onrendabele toppen ten laste van het fiscale resultaat brengen.

### **Handige links**

- <https://www.wooninvest.nl/nieuws/haag-wonen-neemt-project-van-250-woningen-over-van-wooninvest#:~:text=samenwerking%20in%20Haaglanden%20toch%20doorgaat,%E2%80%9D>
- <https://propertynl.com/Nieuws/Woningcorporaties-Westland-nemen-grondposities-Hof-Wonen-over/7798211d-ead9-4f49-b1c5-979591149146>
- <https://vtw.nl/publicaties/handreiking/gemeentelijk-grondbeleid-en-toezicht/samenwerking-tussen-woningcorporaties-met-ontwikkelaars/>

## 4.3 Oplossingen aan de passivazijde

Oplossingen aan de passivazijde richten zich primair op de financieringsstructuur van woningcorporaties en bieden mogelijkheden om financiële ruimte te creëren zonder overdracht van bezit of taak. In dit onderdeel worden leningruil en onderlinge garantstelling beschreven als mogelijke vormen van collegiale samenwerking, met aandacht voor hun toepassingsmogelijkheden, randvoorwaarden en beperkingen.

### **4.3.1.1 Leningruil**

Leningruil is een vorm van collegiale samenwerking waarbij woningcorporaties onderling (bestaande) leningen uitwisselen. Het instrument kan worden ingezet om de rentelast van een corporatie te verlagen wanneer deze door ongunstige financieringsvoorwaarden structureel onder druk staat. De leningruil grijpt uitsluitend in op de passivazijde van de balans en laat het bezit en de volkshuisvestelijke activiteiten onveranderd. Het instrument is bedoeld voor situaties waarin financiële knelpunten primair samenhangen met de samenstelling van de leningportefeuille en niet met de kwaliteit van de portefeuille of de exploitatie. Verder is een leningruil in fiscaal opzicht complex.

### **Financiële aspecten**

#### Waardering

Leningen worden gewaardeerd tegen marktwaarde. Bij een leningruil geldt als uitgangspunt dat leningen met een gelijke marktwaarde worden uitgewisseld. Dit houdt in dat de hulpvragende corporatie een lening met een relatief hoge rente en een korte resterende looptijd ruilt tegen een lening van de hulpverlenende corporatie met een lagere rente en een langere looptijd. Het verschil in rente én looptijd maakt een ruil mogelijk die bij de hulpvragende woningcorporatie gedurende de looptijd van de lening kan leiden tot een verbetering van de ICR.

### Effect op financiële ratio's en treasury

Het effect van een leningruil op de financiële ratio's en de treasurypositie hangt sterk samen met de kenmerken van de te ruilen leningen en de marktrente op het moment van ruil. Er is daarom geen eenduidig effect te schetsen. In beginsel zijn de effecten beperkt, omdat de ruil plaatsvindt tegen gelijke marktwaarde. Het lagere rentepercentage wordt daarbij gecompenseerd door een langere looptijd, waardoor het effect op ICR en LTV doorgaans marginaal is. Daarmee is een leningruil in deze vorm veelal niet toereikend als middel voor collegiale samenwerking. De grootschalige toepassing bij Vestia geldt als een uitzonderlijk voorbeeld van leningruil op sectoraal niveau met bijzondere omstandigheden en vormt geen standaardtoepassing binnen regionale samenwerking.

Om deze redenen is leningruil als vorm van collegiale samenwerking in dit hoofdstuk niet verder uitgewerkt.

#### **Handige links**

- <https://leningruil.nl/>
- <https://finance-ideas.nl/leningruil-vestia/>
- <https://aedes.nl/media/document/afspraken-op-hoofdlijnen-oplossing-vestia-probleem-aedes-vestia-bzk-en-wsw-4>
- <https://www.volkshuisvestingnederland.nl/documenten/2022/02/08/index>
- <https://aedes.nl/vestia/vestia-leningruil-veel-solidariteit-en-een-beetje-eigenbelang>

#### **4.3.1.2 Onderlinge garantstelling op leningen**

Onderlinge garantstelling op leningen betekent dat de ene woningcorporatie garant staat voor een lening die een collega-corporatie afsluit. De garantie wordt dus niet afgegeven door het Waarborgfonds Sociale Woningbouw of door gemeenten, maar door één of meerdere woningcorporaties zelf. De garantstellende corporatie verplicht zich ten opzichte van de financier om rente en aflossing over te nemen als de ontvangende corporatie haar verplichtingen niet kan nakomen. Het is daarmee een vorm van collegiale financiële steun die buiten het reguliere borgstelsel valt.

Deze samenwerkingsvorm is vooral relevant wanneer een corporatie onvoldoende financieringsruimte heeft om noodzakelijke volkshuisvestelijke investeringen te doen. Dit kan bijvoorbeeld ontstaan doordat de corporatie tegen borgingsgrenzen aanloopt of doordat de financiële ratio's onder druk staan, terwijl de opgave in nieuwbouw of bestaande voorraad wel urgent is. Een onderlinge garantie kan dan helpen om een lening toch mogelijk te maken of om een lagere rente te realiseren.

Tegelijkertijd is het de vraag in hoeverre onderlinge garantstelling in de praktijk veel investeringsruimte oplevert. Als garantstelling bedoeld is om een oplossing te bieden voor de situatie waarin het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) geen geborgde leningen meer verstrekt omdat de kredietwaardigheid van de woningcorporatie dat niet meer toelaat, biedt garantstelling door een andere woningcorporatie geen soelaas. De kredietwaardigheid zal naar verwachting verslechteren. Het is aannemelijk dat het WSW met een dergelijke garantstelling niet zal instemmen. Om die reden is dit samenwerkingsinstrument niet verder uitgewerkt in deze Toolbox.

## **4.4 Vergaande vormen van collegiale samenwerking**

De in dit onderdeel beschreven samenwerkingsvormen kenmerken zich door een structureel en organisatorisch ingrijpend karakter. Het gaat om oplossingen waarbij woningcorporaties niet alleen financieel, maar ook bestuurlijk en organisatorisch langdurig met elkaar verbonden raken. Instrumenten zoals een wijkontwikkelingsmaatschappij (WOM), fusie en splitsing worden doorgaans ingezet wanneer lichtere vormen van samenwerking onvoldoende perspectief

bieden om de volkshuisvestelijke opgaven duurzaam te realiseren. Deze vormen vragen om een zorgvuldig besluitvormingsproces, intensieve betrokkenheid van interne en externe stakeholders en een expliciete afweging van de langetermijneffecten voor governance, risicoprofiel en autonomie van de betrokken woningcorporaties.

#### **4.4.1.1 Wijkontwikkelingsmaatschappij (WOM)**

Een wijkontwikkelingsmaatschappij (WOM) is een samenwerkingsorganisatie waarin woningcorporatie(s) en gemeente(n) een integrale herstructureringsopgave uitvoeren in een afgebakend gebied. Het is ook mogelijk dat een marktpartij participeert, maar dat heeft fiscale consequenties. De WOM wordt ingezet wanneer de opgave groot, complex en langdurig is, bijvoorbeeld bij grootschalige sloop/nieuwbouw, renovatie en transformatie van naoorlogse wijken. In dergelijke gebieden is het eigendom vaak versnipperd en ontbreekt de uitvoeringskracht om de herstructurering vanuit één partij te organiseren. De WOM biedt dan een gezamenlijke projectorganisatie die over alle relevante onderdelen kan beschikken: bezit, grondposities, middelen en mandaat. Een belangrijke nuance bij deze samenwerkingsvorm is dat de mate waarin een WOM als solidariteitsconstructie kan functioneren sterk afhankelijk is van de specifieke situatie en de afspraken die de deelnemers onderling maken

Voor woningcorporaties is de WOM vooral een oplossing wanneer:

- het herstructureringsvraagstuk te groot of financieel te risicovol is om alleen te dragen;
- meerdere woningcorporaties in één wijk actief zijn en afzonderlijke plannen niet tot samenhang leiden;
- de opgave vraagt om intensieve samenwerking met de gemeente of marktpartijen;
- besluitvorming versneld moet worden door één uitvoeringsorganisatie met een integraal plan.

#### **Reikwijdte van activiteiten binnen een WOM**

Binnen een WOM kunnen uiteenlopende activiteiten worden ondergebracht, afhankelijk van de gekozen structuur en de afspraken tussen de partners. In de praktijk bestaan meerdere varianten. Een WOM kan worden gebruikt voor inbreng van bestaand vastgoed of grond, gevolgd door sloop, renovatie of nieuwbouw, inclusief de ontwikkeling en verkoop van nieuwe woningen of maatschappelijke functies. De partijen bepalen vooraf of de WOM zelf ook tijdelijk exploiteert (huur innen, beheer voeren) of dat de woningcorporaties het beheer voortzetten terwijl de WOM alleen de ontwikkelopgave uitvoert.

Wanneer bestaand bezit wordt ingebracht, kan de WOM gedurende de herstructureringsperiode de exploitatie voeren om kasstromen te genereren, of juist afzien van exploitatie, waarbij woningcorporaties het beheer behouden en uitsluitend de ontwikkelrechten in de WOM worden ondergebracht. Bij nieuwbouwprojecten kan de WOM eigenaar blijven tot en met verkoop, of nieuwe woningen na oplevering (terug)leveren aan woningcorporaties of marktpartijen.

Door deze flexibiliteit kan een WOM worden ingericht als een volledig gebiedsontwikkelbedrijf, als een tijdelijke ontwikkelentiteit zonder exploitatie, of als een hybride vorm waarbij alleen specifieke onderdelen zoals sloop/nieuwbouw of verkoop binnen de WOM plaatsvinden. Het is daarom van belang dat woningcorporaties vooraf nauwkeurig bepalen welke activiteiten zij wel en niet willen onderbrengen in de WOM. Dit heeft namelijk directe gevolgen voor risicoverdeling, kasstromen, governance en fiscale behandeling.

#### **Looptijd van een WOM**

Een WOM wordt altijd opgericht met een duidelijk afgebakende looptijd die aansluit bij de herstructureringsopgave. Omdat gebiedsontwikkelingen vaak meerdere fasen en investeringsrondes omvatten, varieert de looptijd in de praktijk doorgaans tussen tien en twintig jaar. Deze periode biedt voldoende ruimte om sloop, nieuwbouw, renovatie, verkoop en eventuele tijdelijke exploitatie gefaseerd uit te voeren.

De looptijd wordt vooraf vastgelegd in de samenwerkingsovereenkomst of statuten en kan alleen worden verlengd wanneer alle partners daarmee instemmen. De WOM wordt beëindigd zodra de afgesproken ontwikkelopgave is afgerond en alle activa zijn verkocht of teruggeleverd aan de deelnemende partijen. De afwikkeling omvat een eindbalans, verdeling van resultaat en overdracht of verkoop van eventuele resterende bezittingen.

### **Financiële aspecten**

#### *Effect op financiële ratio's en treasury*

Voor woningcorporaties kan deelname financieel aantrekkelijk zijn wanneer de WOM investeringspieken en risico's overneemt die anders de eigen ICR of LTV te veel zouden belasten. De keerzijde is dat woningcorporaties gedurende de WOM-periode de exploitatie-inkomsten uit het ingebrachte bezit missen en pas op termijn financieel voordeel kunnen realiseren, bijvoorbeeld via teruglevering van verbeterd bezit of een opbrengstverdeling. Het daadwerkelijke financiële voordeel voor de corporatie hangt samen met de gemaakte afspraken tussen de deelnemende partijen. Dit vraagt om een zorgvuldige beoordeling van de kasstroompositie en een duidelijke uitwerking van de afspraken over teruglevering, risicoverdeling en eindafrekening.

#### *Inbreng kapitaal en financiering*

De financiering van een WOM bestaat uit kapitaal en/of activa die de deelnemende partijen bij de oprichting inbrengen. Voor woningcorporaties geldt daarbij een belangrijke wettelijke beperking: zij mogen volgens de Woningwet uitsluitend bij de oprichting van een samenwerkingsverband zoals een BV, CV of VOF kapitaal verschaffen. Na de oprichting van de WOM mogen woningcorporaties geen aanvullende kapitaalstortingen doen. De gemeente is niet aan deze beperking gebonden en kan in de loop van de tijd wél extra middelen verschaffen, zolang dit past binnen de afspraken van de samenwerkingsstructuur.

Voor woningcorporaties betekent deze regel dat hun financiële bijdrage volledig bij de start moet worden bepaald en ingebracht. Dat kan door inbreng van vastgoed of grondposities (economisch eigendom), of door een eenmalige kapitaalstorting. Omdat zij later niet kunnen bijstorten, moet de financieringsstructuur van de WOM vanaf de start sluitend zijn en voldoende ruimte bieden om tegenvallers op te vangen. Eventuele aanvullende financiering in latere jaren moet dus vanuit de WOM zelf komen, bijvoorbeeld via bancaire leningen, gemeentelijke bijdragen of investeringen van niet-corporatiepartners.

De WOM financiert haar investeringen vervolgens met deze startinbreng en externe leningen. Dit betekent dat de financiële risico's binnen de WOM zelf worden gedragen en niet kunnen worden opgevangen door tussentijdse bijdragen van woningcorporaties. De exposure van woningcorporaties blijft hierdoor beperkt tot hun initiële aandeel en ingebrachte activa.

## **Juridische en governance aspecten**

### Juridisch

Een WOM is geen wettelijke rechtsvorm maar een samenwerkingsconstructie. In de praktijk wordt gekozen voor een BV, CV of VOF. De keuze hangt af van de gewenste verdeling van zeggenschap, risico's en aansprakelijkheid tussen de partners.

Een BV wordt veel toegepast wanneer woningcorporaties en gemeenten samen investeren. De BV biedt beperkte aansprakelijkheid, een duidelijke aandeelhoudersstructuur en heldere besluitvormingsregels. Een VOF wordt gebruikt wanneer woningcorporaties onderling samenwerken en bereid zijn om hoofdelijk aansprakelijk te zijn voor de gezamenlijke uitvoering.

### Governance en besluitvorming

Essentieel is dat partijen vooraf heldere governance-afspraken maken over besluitvorming, investeringsmandaten, de positie van aandeelhouders, de wijze van rapporteren en de criteria voor teruglevering van bezit. Woningcorporaties moeten hiermee zorgvuldig omgaan, omdat de Woningwet vraagt dat zij aantonen dat investeringen binnen de volkshuisvestelijke doelstellingen vallen en financieel verantwoord zijn. Een WOM functioneert alleen goed wanneer alle partners een deel van hun zelfstandige sturing loslaten en de zeggenschap bij één uitvoeringsorganisatie leggen. In de praktijk worden daarvoor een directie, een aandeelhoudersvergadering en vaak een stuurgroep ingericht. Goede governance vergt ook dat de gemeente haar rol als planologische bevoegd gezag en investeerder scheidt van haar rol als aandeelhouder. Voor de deelnemende corporatie geldt daarnaast dat deelname en inbreng van bezit instemming vraagt van de Autoriteit woningcorporaties (Aw) en het WSW onder meer vanwege vrijgave onderpand, en interne goedkeuring van de raad van commissarissen (RvC).

## **Fiscale aspecten**

### Overdrachtsbelasting

De fiscale behandeling is bepalend voor de inzetbaarheid van een WOM. De belangrijkste regeling is de vrijstelling van overdrachtsbelasting voor WOM's, ingesteld in 2004. Een WOM kan door de minister worden aangewezen wanneer de gemeenteraad een herstructureringsgebied heeft vastgesteld en de WOM uitsluitend voor die opgave wordt gebruikt. Bij aanwijzing zijn inbreng van vastgoed in de WOM en teruglevering uit de WOM vrijgesteld van overdrachtsbelasting. Dit voorkomt (dubbele) heffing en maakt het financieel haalbaar om bezit tijdelijk in een gezamenlijk vehikel onder te brengen. Voor vrijstelling is wel vereist dat commerciële overwegingen geen rol spelen. Dat betekent dat voor het verkrijgen hiervan fiscaal voordeel niet de boventoon mag voeren. In 2025 zijn verschillende vrijstellingen in de overdrachtsbelasting geëvalueerd, waaronder de WOM. Toen werd de WOM beoordeeld als niet doeltreffend en weinig doelmatig. Daarnaast was de conclusie dat de complexiteit van de maatregel de meeste partijen afschrikt om een WOM op te richten. Mede door de val van het kabinet is er nog geen reactie gegeven op dit onderzoek en de daarbij getrokken conclusies.

In de Voorjaarsnota 2026 is het voornemen gepubliceerd dat woningcorporaties vrijgesteld zullen worden van overdrachtsbelasting bij onderlinge transacties van onroerende zaken die zich binnen de DAEB tak bevinden. De verwachting is dat deze vrijstelling vanaf 1 januari 2027 van kracht wordt waarmee het huidige toetsingskader niet meer van belang is.

### Btw

Voor gemeenten is daarnaast de btw-behandeling van grondtransacties relevant. Bij de verkoop van bouwgrond door een gemeente is in de regel sprake van een btw-belaste levering, waardoor recht bestaat op aftrek van de voorbelasting die samenhangt met deze grondtransactie.

### Vennootschapsbelasting

Of een WOM zelfstandig Vpb-plichtig is, hangt af van de gekozen rechtsvorm. Wanneer de WOM bijvoorbeeld wordt geëxploiteerd in de vorm van een vof, worden de fiscale resultaten toegerekend aan de achterliggende deelnemers. Indien de WOM daarentegen zelfstandig Vpb-plichtig is, zullen eventuele winsten uit verkoop of ontwikkeling op het niveau van de WOM worden belast.

Bij herstructureringsprojecten is doorgaans sprake van onrendabele onderdelen. De rechtsvorm van de WOM bepaalt of deze onrendabele delen tot uitdrukking komen in het resultaat, of dat zij juist niet mogen worden verwerkt vanwege het verbod op afwaarderingen (artikel 3.29c Wet IB). Woningcorporaties dienen daarbij rekening te houden met het feit dat hun deelneming in de WOM tot de belaste sfeer behoort.

### Handige links

- <https://zoek.officielebekendmakingen.nl/blg-803977.pdf>
- <https://www.gebiedsontwikkeling.nu/artikelen/kansen-zien-kansen-pakken1/>

### 4.4.1.2 Fusie

Een fusie is de samenvoeging van twee of meer woningcorporaties tot één nieuwe organisatie, met één bestuur, één raad van commissarissen en één gezamenlijke balans en exploitatie. Alle woningen, leningen, rechten en verplichtingen gaan daarbij onder algemene titel over op de fusiecorporatie. Het bezit blijft dus binnen de woningcorporatiesector en de volkshuisvestelijke opgave in het werkgebied loopt door.

In de context van de Toolbox is fusie de meest vergaande vorm van collegiale samenwerking. Het is vooral relevant wanneer lichtere instrumenten, zoals activa-/passivatransactie, woningruil, onderlinge verkoop of vrijwillige projectsteun, geen structurele oplossing bieden. Fusie is daarmee een instrument voor situaties waarin:

- een corporatie haar volkshuisvestelijke opgaven structureel niet kan uitvoeren, terwijl er in de regio wel één of meer woningcorporaties zijn met voldoende financiële ruimte en organisatiekracht;
- de combinatie van financiële druk, schaalgrootte en organisatiekracht maakt dat continuïteit en kwaliteit van dienstverlening op termijn niet meer zijn te borgen;
- er regionale voordelen zijn als woningcorporaties hun inzet, investeringen en organisatie bundelen, bijvoorbeeld om een forse nieuwbouw of verduurzamingsopgave daadwerkelijk te kunnen realiseren.

Fusie is daardoor vooral een oplossing voor structurele onbalans tussen opgaven en middelen, gecombineerd met een tekort aan uitvoeringskracht. Anders dan bij een eenmalige transactie gaat het niet alleen om het oplossen van één project of één portefeuille, maar om het duurzaam versterken van de volkshuisvestelijke positie in een regio.

Een fusie komt in beeld als:

- de financiële analyse laat zien dat een corporatie ook met collegiale steun, taakoverdracht of projectsteun de opgave niet zelfstandig kan dragen;
- er duidelijke meerwaarde is voor huurders en gemeenten op de langere termijn, bijvoorbeeld door betere dienstverlening, meer investeringscapaciteit en minder kwetsbaarheid;
- bestuur en intern toezicht na zorgvuldig doorlopen van de andere instrumenten tot de conclusie komen dat een structurele oplossing nodig is.

Fusie vraagt dus een hoge drempel en een expliciete motivering waarom minder ingrijpende middelen onvoldoende zijn, waarbij ook de vaak lange doorlooptijd van een fusietraject een zwaarwegende factor is in de afweging.

### **Financiële aspecten**

In de voorbereiding wordt een fusie-effectrapportage opgesteld waarin beide woningcorporaties en de toekomstige fusiecorporatie worden doorgerekend. Belangrijk is dat alle verplichtingen en risico's volledig in beeld zijn: onderhoudsachterstanden, grote verduurzamingsopgaven, claims, garantstellingen en off-balance verplichtingen. De fusiecorporatie moet deze kunnen dragen.

#### Effect op financiële ratio's en treasury

Toetsing op de gezamenlijke ICR en LTV is cruciaal. De fusiecorporatie moet binnen het gezamenlijk beoordelingskader van Aw en WSW blijven, zowel op het moment van fusie als in de meerjarenprognose. Alle bestaande leningen en derivaten gaan bij fusie van rechtswege over op de fusiecorporatie. Het WSW beoordeelt het nieuwe risicoprofiel, herijkt het borgingsplafond en toetst of de nieuwe organisatie haar financieringslasten kan dragen. De fusie kan treasuryvoordelen opleveren, zoals:

- betere spreiding van looptijden en rentetypen;
- efficiënter liquiditeitsbeheer in een grotere organisatie;
- meer mogelijkheden om investeringen te faseren en te koppelen aan financieringsruimte.

Daar staat tegenover dat de fusiecorporatie te maken krijgt met één gezamenlijke set financieringsrestricties. Binnen de Toolbox is het daarom belangrijk om fusie te zien als instrument om de beschikbare ruimte doelmatiger te benutten ten behoeve van de regionale opgave.

### **Juridische en governance aspecten**

#### Juridisch

Fusie is juridisch de meest ingrijpende samenwerkingsvorm binnen de Toolbox. De Woningwet bepaalt dat een fusie vooraf moet worden goedgekeurd door de Autoriteit woningcorporaties (Aw) en dat deze aantoonbaar in het belang moet zijn van de volkshuisvesting. Ook is op basis van de Richtlijn fusie voorafgaande toestemming van het WSW vereist. De wettelijke procedure omvat achtereenvolgens: bestuurlijke besluitvorming bij de betrokken woningcorporaties, instemming van de raden van commissarissen, overleg en advies van huurdersorganisaties, zienswijze van de gemeenten in de werkgebieden, en het indienen van een gezamenlijke aanvraag bij de Aw. De Aw toetst of de fusie noodzakelijk en passend is, of het proces zorgvuldig is doorlopen, en of redelijke alternatieven ontbreken. Als het advies van de huurdersorganisaties negatief is, is dat een reden voor Aw om de instemming aan de fusie te onthouden, tenzij er zwaarwegende redenen zijn dat de fusie toch doorgang moet vinden. De financiële risicoanalyse wordt beoordeeld door zowel Aw als WSW. Na goedkeuring volgt juridische afronding bij de notaris, waaronder de fusieakte, statutenwijziging en vaststelling van het nieuwe werkgebied.

#### Governance en besluitvorming

'Good governance' vereist dat een fusie zwaardere waarborgen kent dan andere vormen van samenwerking. De raden van commissarissen moeten expliciet van oordeel zijn dat fusie in het belang is van de volkshuisvesting en dat de verwachte voordelen reëel zijn, de risico's beheersbaar en de belangen van huurders, gemeenten en medewerkers zorgvuldig zijn gewogen. Gemeenten moeten worden geconsulteerd op impact voor lokaal beleid, werkgebied en dienstverlening.

Na fusie moet een nieuwe governance-structuur worden ingericht. Dit omvat de samenstelling van één nieuwe raad van commissarissen op basis van de benodigde competenties en met behoud van invloed van huurders in de voordracht, het aanwijzen van een nieuw bestuur dat, voor zover sprake is van een nieuwe benoeming, door de Aw wordt getoetst op geschiktheid en betrouwbaarheid, en de harmonisatie van beleidskaders en interne reglementen (waaronder treasury, risicomanagement, integriteit en mandaten). Een fusie is alleen effectief wanneer de nieuwe organisatie qua schaal, opgave en regio bestuurbaar blijft en wanneer er voldoende draagvlak bestaat bij huurders, gemeenten, medewerkers en andere stakeholders. Een fusie zonder breed draagvlak vergroot het risico op weerstand en verlies van legitimiteit.

### **Fiscale aspecten**

#### Overdrachtsbelasting:

De juridische fusie valt onder een wettelijke vrijstelling, waardoor bij de overdracht van het volledige woningbezit geen overdrachtsbelasting is verschuldigd. Voor toepassing van deze vrijstelling geldt als voorwaarde dat de fusie hoofdzakelijk (voor meer dan 70%) op zakelijke gronden plaatsvindt. Hoewel het aannemelijk is dat hieraan wordt voldaan wanneer goedkeuring van de Aw is verkregen, ligt de uiteindelijke beoordeling bij de inspecteur overdrachtsbelasting. In de praktijk verschilt het per inspecteur hoe uitgebreid deze beoordeling wordt uitgevoerd.

#### Btw

Een juridische fusie zal over het algemeen voor de btw kwalificeren als overgang van een algemeenheid van goederen. Onder deze voorwaarden is geen btw verschuldigd. In dat geval lopen alle rechten en plichten welke rusten op het vastgoed, waaronder eventuele herzieningstermijnen, door.

#### Vennootschapsbelasting

De hoofdregel is dat bij een fusie moet worden afgerekend over alle stille reserves. Op verzoek kan echter worden gekozen voor toepassing van een zogenoemde geruisloze fusie. Met deze fusiefaciliteit gaan activa en passiva over zonder fiscale afrekening, waardoor stille reserves niet direct worden belast. Voor toepassing van de geruisloze fusie geldt als voorwaarde dat eventuele verrekenbare verliezen en voortgewentelde ATAD-rente niet onderling mogen worden verrekend.

### **Handige links**

- [https://vtw.nl/publicaties/media/1557/2020\\_de\\_route\\_naar\\_samenwerking\\_of\\_fusie\\_hoe\\_organiseer\\_je\\_d\\_at.pdf](https://vtw.nl/publicaties/media/1557/2020_de_route_naar_samenwerking_of_fusie_hoe_organiseer_je_d_at.pdf)
- <https://finance-ideas.nl/woningcorporaties/markt-en-beleidsonderzoek/doorrekening-fusie/>
- <https://www.akd.eu/nl/insights/fusie-als-redmiddel-voor-kleine-woningcorporaties-0>
- <https://www.volkshuisvestingnederland.nl/onderwerpen/woningcorporaties-en-regelgeving/bedrijfsvoering/fusies>
- <https://vtw.nl/publicaties/handreiking/de-route-naar-samenwerking-of-fusie/>
- <https://www.wsw.nl/woningcorporaties/fusie>

### **4.4.1.3 Splitsing**

Splitsing is het juridisch opsplitsen van een woningcorporatie, waarbij het volledige vermogen onder algemene titel overgaat op twee of meer andere woningcorporaties. Dat kunnen al bestaande woningcorporaties zijn; het kunnen ook nieuw op te richten woningcorporaties zijn. De oorspronkelijke corporatie houdt daarbij op te bestaan. Deze vorm wordt zelden toegepast maar kan een passende oplossing zijn wanneer een corporatie haar volkshuisvestelijke opgave of financiële positie niet meer zelfstandig kan dragen. De gesplitste delen gaan dan naar andere woningcorporaties die voldoende ruimte hebben om het betreffende deel voor hun rekening te nemen. Bij nieuw op te richten

woningcorporaties kan splitsing kleinere, financieel beheersbare organisaties opleveren. De casussen van Vestia en Woongroep Marenland laten zien dat splitsing kan bijdragen aan herstel van continuïteit, het voorkomen van verdere achteruitgang in de portefeuille en het borgen van de volkshuisvestelijke opgave in een regio.

Splitsing is in de kern een oplossing voor twee typen problemen. Het eerste type betreft een zwaar financieel knelpunt bij één grote corporatie, waardoor herstel binnen de bestaande organisatie niet meer realistisch is. Dit speelde bij Vestia: de omvang van de organisatie, in combinatie met hoge rentelasten, leidde tot een situatie waarin de corporatie de opgave niet meer kon uitvoeren en langdurig onder toezicht stond. Door Vestia te splitsen in drie regionale woningcorporaties ontstonden organisaties met een beheersbare omvang, een betere risicopositie en een directere verbinding met het werkgebied. Het tweede type probleem betreft een onevenredig grote opgave die niet door de betreffende woningcorporatie in haar eentje gedragen kan worden. In Groningen was de versterkingsopgave voor Woongroep Marenland te groot. Splitsing maakte het mogelijk om de woningen te verdelen over vier regionale woningcorporaties, waardoor de opgave gespreid kon worden en huurders verzekerd bleven van continuïteit.

### **Financiële aspecten**

#### Waardering

Financieel draait splitsing om het zorgvuldig verdelen van activa, passiva en toekomstige investeringsverplichtingen. In een splitsingsplan wordt vastgelegd welk deel van de portefeuille, welke schulden en welke andere activa en passiva naar welke verkrijgende corporatie gaan. Doel is dat alle opvolgende organisaties met een gezonde balans en een haalbare investeringscapaciteit kunnen starten. Bij Vestia betekende dit dat de drie nieuwe woningcorporaties een evenwichtige verdeling kregen van bezit, liquide middelen en financiering. Dit vergt ook een goed inzicht in de opgaven en de risico's die er verder nog zijn.

#### Effect op financiële ratio's en treasury

De financiële toets richt zich op de ICR, LTV en dekkingsratio's van WSW. Splitsing wordt pas toegestaan als de doorrekening laat zien dat de opvolgers (binnen afzienbare tijd) aan de eisen kunnen voldoen. In uitzonderlijke situaties kan WSW tijdelijk ontheffing verlenen, mits de totale risico's voor het borgstelsel afnemen en de woningcorporaties onder bijzonder beheer staan. Bij regionale splitsingen zoals Marenland is het uitgangspunt dat elke ontvangende corporatie slechts een deel van de opgave overneemt, zodat de impact op de financiële ratio's beheersbaar blijft. Hierdoor blijft de investeringscapaciteit voor nieuwbouw, onderhoud en verduurzaming op peil.

Treasury is een belangrijk onderdeel van een splitsing. Alle leningen, rente-instrumenten en bancaire contracten moeten worden verdeeld, overgenomen of geherfinancierd. De borgstelling van het WSW gaat mee met de overgaande portefeuille, wat nauwkeurige afstemming vraagt. De continuïteit van financiering moet voor elke nieuwe corporatie zijn geborgd. Bij Vestia werd treasury integraal herzien door de leningruil, waardoor de opvolgers startten met een financieel houdbare structuur. Bij kleinere splitsingen worden leningen meestal naar verhouding toegewezen of afgekocht, afhankelijk van de structuur en looptijden.

### **Juridisch en governance**

#### Juridisch

Juridisch volgt splitsing de regels van het Burgerlijk Wetboek en de Woningwet. Het vermogen van de oude corporatie gaat in één keer over op de nieuwe organisaties op basis van een notariële splitsingsakte. De akte fungeert als titel voor de overgang van woningen, grond, contracten en personeel. Het vergt een zeer goed inzicht in alle verplichtingen, omdat dat onderdeel is van de toerekening. Bij bezit en leningen is dat overzichtelijk, maar er kunnen ook verbindingen,

juridische kwesties en doorlopende verplichtingen zijn die niet aan een activum hangen. Deze verplichtingen dienen ook toebedeeld te worden.

#### Governance en besluitvorming

Bestuur en RvC van de splitsende corporatie moeten het splitsingsplan vaststellen en goedkeuren, en aantonen dat de belangen van huurders en stakeholders zorgvuldig zijn gewogen. De RvC's van de ontvangende woningcorporaties moeten eveneens instemmen, omdat zij verantwoordelijkheid nemen voor nieuw bezit en nieuwe verplichtingen. Huurdersorganisaties worden geconsulteerd en hebben adviesrecht. Gemeenten worden betrokken omdat de toekomstige uitvoering van lokale en regionale woningbouwopgaven in het geding kan zijn. De Autoriteit woningcorporaties moet vooraf goedkeuring verlenen en beoordeelt of de splitsing noodzakelijk en volkshuisvestelijk verantwoord is. WSW beoordeelt de financiële continuïteit en borgingsaspecten. Zonder hun instemming is een splitsing niet mogelijk.

De praktijkvoorbeelden laten zien dat intensieve afstemming en gedeeld eigenaarschap tussen woningcorporaties cruciaal zijn. Bij Marenland onderschreven alle vier ontvangende woningcorporaties gezamenlijk de plannen, wat het proces versnelde. Bij Vestia waren Aw, WSW, het ministerie van BZK, Aedes en vele woningcorporaties betrokken. Deze brede governance-inbedding is kenmerkend voor splitsingstrajecten met grote impact.

Na uitvoering kan een periode van verscherpt toezicht volgen. Nieuwe woningcorporaties hebben tijd nodig om hun processen, systemen en financiële sturing op orde te brengen. Toezichthouders monitoren de voortgang en beoordelen op welk moment regulier toezicht weer passend is.

#### **Fiscale aspecten**

##### Overdrachtsbelasting

Bij een juridische splitsing is de overdracht van woningen doorgaans vrijgesteld van overdrachtsbelasting, mits sprake is van hoofdzakelijk (meer dan 70%) zakelijke motieven. Een voorwaarde is dat de splitsing niet in overwegende mate gericht is op het ontgaan of uitstellen van belastingheffing. Daarnaast moet worden voldaan aan de ondernemings-, voortzettings- en aanhoudingseis. Hoewel het logisch lijkt dat hieraan wordt voldaan wanneer goedkeuring van de Aw is verkregen, blijft de beoordeling uiteindelijk aan de inspecteur overdrachtsbelasting. In de praktijk bestaat er verschil tussen inspecteurs in de mate waarin deze beoordeling (uitgebreid) wordt uitgevoerd.

In de Voorjaarsnota 2026 is het voornemen gepubliceerd dat woningcorporaties vrijgesteld zullen worden van overdrachtsbelasting bij onderlinge transacties van onroerende zaken die zich binnen de DAEB tak bevinden. De verwachting is dat deze vrijstelling vanaf 1 januari 2027 van kracht wordt waarmee het huidige toetsingskader niet meer van belang is.

##### Btw

Btw speelt doorgaans geen rol, omdat een splitsing kwalificeert als overgang van een onderneming. Hierdoor wordt geen btw geheven over de overdracht van woningen of andere bedrijfsmiddelen. Eventuele btw-herzieningsverplichtingen gaan mee naar de ontvangende corporatie en kunnen in het splitsingsplan worden verwerkt.

##### Vennootschapsbelasting

De vennootschapsbelasting kent eveneens een splitsingsfaciliteit. Activa en passiva kunnen fiscaal doorschuiven tegen boekwaarde, waardoor geen directe fiscale winst ontstaat. Dit voorkomt belastingheffing die middelen aan de volkshuisvesting zou onttrekken. Toepassing van deze faciliteit vraagt afstemming met de Belastingdienst.

## 4.5 Overige vormen van collegiale samenwerking

### 4.5.1.1 Vrijwillige projectsteun

Vrijwillige projectsteun is een vorm van collegiale samenwerking waarbij een financieel sterke woningcorporatie vrijwillig een financiële bijdrage wil leveren aan een corporatie die onvoldoende investeringsruimte heeft om noodzakelijke volkshuisvestelijke opgaven uit te voeren. Het instrument kan worden ingezet wanneer een corporatie door beperkte kasstromen en/of beperkte leenruimte niet in staat is om haar opgave in bestaande bouw of nieuwbouw te realiseren. Het effect is dat woningcorporaties, binnen een regio of bovenregionaal, middelen herverdelen zodat cruciale projecten niet stagneren en huurders in de regio niet structureel slechter af zijn. Het instrument past binnen het bredere stelsel van regionale solidariteit en kan worden toegepast wanneer lokale en regionale oplossingen, zoals taakoverdracht, woningruil of gezamenlijke ontwikkeling, onvoldoende soelaas bieden.

#### **Financiële aspecten**

##### Effect op financiële ratio's en treasury

Vrijwillige projectsteun leidt tot een bijdrageheffing door de overheid bij de steunende woningcorporaties, die als (toekomstige) verplichting in de exploitatie wordt verwerkt. Daardoor daalt de ICR en, in mindere mate, de solvabiliteit. De bijdragen kunnen meerjarig overeengekomen worden. Deze meerjarige bijdrage geeft de ontvangende corporatie ruimte om investeringen in bestaande bouw en verduurzaming te versnellen zonder extra schuldopbouw. De ontvangende corporatie verwerkt de bijdrage als te ontvangen subsidie van de overheid. De steun heeft daarmee een directe positieve impact op de ICR en maakt projecten mogelijk die anders financieel niet haalbaar zouden zijn. Voor de steungevers is een zorgvuldig treasurybeleid vereist; zij moeten kunnen aantonen dat de bijdrage past binnen hun financiële ratio's.

De vrijwillige bijdragen kunnen aanvullend zijn op andere vormen van solidariteit zoals taakoverdracht. In de Drentse casus (zie [hoofdstuk 5](#)) maakten financiële steun en herverdeling van projecten onderdeel uit van één pakket, wat illustreert dat projectsteun het sluitstuk kan vormen binnen een bredere regionale oplossing.

#### **Juridische en governance aspecten**

##### Juridisch

De voorgenomen aanpassing van het BTIV geeft de juridische basis voor vrijwillige projectsteun. In de Drentse casus heeft het ministerie van VRO vooruitlopend op deze voorgenomen aanpassing met een beroep op de hardheidsclausule de regeling voor projectsteun toegepast. Tussen de betrokken woningcorporaties worden duidelijke en bindende afspraken gemaakt over de inzet van de steun. Deze afspraken worden vastgelegd in een overeenkomst waarin onder meer de omvang, looptijd en concrete bestedingsdoelen van de projectsteun zijn vastgelegd. Daarnaast vindt afstemming plaats met de betrokken gemeenten via de prestatieafspraken, zodat de inzet van de projectsteun aantoonbaar aansluit bij het lokale en regionale volkshuisvestingsbeleid.

##### Governance en besluitvorming

De interne governance speelt een belangrijke rol. Bestuurders hebben mandaat van hun raad van commissarissen nodig, aangezien projectsteun de financiële positie van de eigen corporatie beïnvloedt en middelen mogelijk buiten het eigen werkgebied worden ingezet. RvC's toetsen of de bijdrage past binnen de wettelijke taak, de risico's aanvaardbaar zijn en het perspectief van regionale opgave leidend is. Huurdersorganisaties worden tijdig betrokken, omdat de bijdrage gevolgen kan hebben voor de financiële ruimte binnen de eigen portefeuille.

Autoriteit woningcorporaties en het WSW toetsen of de steun past binnen de kaders van de Woningwet en of beide partijen financieel robuust blijven, waarbij het WSW ook de actualisatie van de begrotingen beoordeelt. In de Drentse

toepassing is vrijwillige projectsteun mede mogelijk gemaakt doordat het ministerie van Volkshuisvesting en Ruimtelijke Ordening akkoord gaf op de constructie en de bestedingstoets.

### **Fiscale aspecten**

#### Overdrachtsbelasting

Bij vrijwillige projectsteun wordt geen vaste activa overgedragen. Daardoor speelt overdrachtsbelasting geen rol.

#### Btw

Vrijwillige projectsteun bestaat uit een zuivere financiële bijdrage zonder tegenprestatie. Hiermee is er geen sprake van een levering of dienst, zodat de bijdrage niet btw-belast is.

#### Vennootschapsbelasting

Projectsteun op grond van de Woningwet is vrijgesteld van vennootschapsbelasting. Hierdoor wordt voorkomen dat een deel van de ontvangen steun via de vennootschapsbelasting aan de fiscus wordt afgedragen en blijven de middelen volledig beschikbaar voor de volkshuisvestelijke opgave.

### **Handige links**

- <https://www.volkshuisvestingnederland.nl/documenten/2025/09/24/uniek-in-drenthe-drie-woningcorporaties-schieten-regiogenoot-te-hulp>
- <https://www.woonconcept.nl/nieuws/primeur-het-rijk-akkoord-met-vrijwillige-projectsteun-aan-woonconcept/>
- <https://vtw.nl/nieuws/consultatie-moderniseren-projectsteun>

#### **4.5.1.2 Onderlinge verkoop**

Onderlinge verkoop is de reguliere verkoop van woningen door een corporatie aan een andere corporatie, zonder overdracht van leningen en zonder taakoverdracht. Het is een eenvoudige vorm van samenwerking waarbij het bezit in de woningcorporatiesector blijft. De tool biedt oplossingen in drie situaties. Woningcorporaties met beperkte investeringsruimte kunnen bezit verkopen om middelen vrij te maken en financiële ratio's te verbeteren. Woningcorporaties die verspreid bezit buiten hun kernregio hebben, kunnen dit op een zorgvuldige manier afbouwen door te verkopen aan een lokaal sterke collega, waarmee het werkgebied beter aansluit op de Woningwet. Ten slotte ondersteunt onderlinge verkoop de regionale opgave: woningcorporaties met financiële ruimte kunnen investeren in complexen in gemeenten waar de opgave groter is, zonder dat er woningen naar de markt verdwijnen. Onderlinge verkoop wordt ook ingezet wanneer verduurzaming of kwaliteitsverbetering efficiënter kan worden uitgevoerd door een corporatie met meer lokale slagkracht of minder versnipperd bezit. Het voorkomt dat meerdere partijen in dezelfde straat of buurt moeten investeren.

##### **Financiële aspecten**

###### Waardering

In principe dient de verkoopprijs te liggen tussen de marktwaarde en de beleidswaarde. Verkoop onder beleidswaarde mag, maar moet worden toegelicht in het jaarverslag. Transparantie over de waardering is essentieel om onderlinge samenwerking mogelijk te maken.

###### Effect op financiële ratio's en treasury

Het effect dat de transactie op de financiële positie heeft, is afhankelijk van de waarderingsgrondslag van het verkochte en de bestemming van de verkoopopbrengst. De verkoopopbrengst kan worden gebruikt om schulden af te lossen, waardoor de LTV daalt, de ICR verbetert en de solvabiliteit toeneemt. De corporatie krimpt in omvang, maar krijgt meer ruimte voor investeringen in het eigen werkgebied. Voor de koper geldt het omgekeerde. De aankoop leidt tot extra financiering en daarmee hogere LTV en hogere rentelasten, wat de ICR (tijdelijk) kan verlagen. De aankoop is financieel verantwoord wanneer de toekomstige kasstromen voldoende zijn en de ratio's binnen de WSW-normen blijven.

##### **Juridische en governance aspecten**

###### Juridisch

Onderlinge verkoop is juridisch een reguliere vastgoedtransactie tussen twee toegelaten instellingen, zonder dat voorafgaande goedkeuring van de Autoriteit woningcorporaties vereist is. De procedure bestaat uit een besluit van het bestuur, consultatie van de huurdersorganisatie, een koopovereenkomst, notariële overdracht en verantwoording in het jaarverslag. Huurcontracten gaan van rechtswege mee over en blijven ongewijzigd.

###### Governance en besluitvorming

De raad van commissarissen heeft bij substantiële transacties (boven de in de statuten vastgestelde drempelwaarde) een formele goedkeuringsrol. De RvC beoordeelt of de verkoop of aankoop past binnen de portefeuillestrategie, of de waardering zorgvuldig tot stand is gekomen, en of de financiële continuïteit na transactie geborgd blijft. Gemeenten worden doorgaans tijdig betrokken omdat zij verantwoordelijk zijn voor de sociale voorraad en belang hebben bij de continuïteit van de verhuurder. In saneringssituaties of bijzondere gevallen spelen Aw en WSW een grotere rol, bijvoorbeeld via saneringsplannen of borgingsafspraken. Huurdersorganisaties hebben een wettelijk adviesrecht en verwachten heldere informatie over de gevolgen voor huur, onderhoud en dienstverlening. Draagvlak bij huurders en gemeenten is in de praktijk bepalend voor een soepel proces.

## **Fiscale aspecten**

### Overdrachtsbelasting

De belangrijkste fiscale last is momenteel de overdrachtsbelasting. Voor de overdracht van woningen tussen woningcorporaties geldt in 2026 een belastingtarief van 8% over de koopsom. Verkrijging van andere onroerende zaken (zoals bijvoorbeeld een kantoor bestemd voor de transformatie naar woningen) geldt het reguliere tarief van thans 10,4%. Alleen wanneer er sprake is van een taakoverdracht kan een vrijstelling gelden. Deze belasting beïnvloedt de businesscase en moet vooraf in de afstemming worden meegenomen.

In de Voorjaarsnota 2026 is het voornemen gepubliceerd dat woningcorporaties vrijgesteld zullen worden van overdrachtsbelasting bij onderlinge transacties van onroerende zaken die zich binnen de DAEB tak bevinden. De verwachting is dat deze vrijstelling vanaf 1 januari 2027 van kracht wordt waarmee het huidige toetsingskader niet meer van belang is.

### Btw

De levering van bestaande verhuurde woningen is vrijgesteld van btw.

### Vennootschapsbelasting

De verkoop van sociale huurwoningen valt onder de integrale vennootschapsbelastingplicht van woningcorporaties en is daarmee in beginsel een belaste activiteit. Een eventuele boekwinst maakt onderdeel uit van het fiscale resultaat en kan leiden tot verschuldigde vennootschapsbelasting bij de verkopende corporatie. Daarentegen zal de verkopende corporatie naar verwachting voldoende voornemens tot herinvestering hebben om de fiscale verkoopwinst te doteren aan de herinvesteringsreserve (zie paragraaf 4.2.1.2.).

## **Handige links**

- <https://aedes.nl/media/document/leidraad-verkoop-aedes-april-2023>
- <https://aedes.nl/vestia/de-strategie-van-mooiland-en-steun-aan-vestia>
- [https://vtw.nl/data/media/Handreiking\\_Verkoopregels\\_vastgoed\\_woningcorporaties.pdf](https://vtw.nl/data/media/Handreiking_Verkoopregels_vastgoed_woningcorporaties.pdf)

## 5. Praktijkvoorbeelden van samenwerking

### 5.1 Inleiding

In dit hoofdstuk richten we ons op praktijkvoorbeelden die een bijdrage kunnen leveren aan de realisatie van de regionale opgaven. De ene woningcorporatie heeft onvoldoende financiële middelen om haar opgave uit te voeren, terwijl de andere corporatie deze wel heeft om een deel van de opgaven over te nemen. De praktijkvoorbeelden sluiten aan bij de instrumenten die in het vorige hoofdstuk aan de orde zijn gekomen. Daarnaast komen in dit hoofdstuk ook twee initiatieven uit het verleden aan bod die niet succesvol waren. Ook deze voorbeelden zijn informatief.

### 5.2 Activa-/passivatransactie

Er vinden op grote schaal activa-/passivatransacties (APT) plaats tussen woningcorporaties. In veel gevallen betreft het een zakelijke transactie met als doel de samenstelling van de woningportefeuille te verbeteren, bijvoorbeeld door een betere regionale verdeling of een betere aansluiting bij de gewenste doelgroep. APT's kunnen ook worden ingezet om een woningcorporatie te ondersteunen bij het realiseren van de opgaven. In deze Toolbox staan deze laatste categorie APT's centraal.

De mogelijkheid om vrijstelling van overdrachtsbelasting te verkrijgen is van groot belang bij APT's. In het voorafgaande zijn de voorwaarden beschreven die daarvoor gelden. In het onderstaande voorbeeld is de vrijstelling van overdrachtsbelasting door de Belastingdienst verleend.

#### 5.2.1 SOR en HW Wonen

Stichting Ouderenhuisvesting Rotterdam (SOR) heeft al langere tijd een zwakke financiële positie. Relatief hoge rentelasten als gevolg van langlopende leningen met een hoog rentepercentage vormen hiervoor de belangrijkste oorzaak. SOR heeft jarenlang onder verscherpt financieel toezicht gestaan. Dit verscherpt toezicht is begin 2024 opgeheven. SOR valt nog wel onder bijzonder beheer bij het WSW en nieuwe leningen zijn nog niet borgbaar. Eind 2024 bedroeg de ICR van SOR 1,54. Dit ligt weliswaar boven de norm van 1,4, maar dit resultaat is bereikt door hier actief op te sturen en noodzakelijke activiteiten achterwege te laten, waaronder onderhoud, met achterstalligheid als gevolg. In deze situatie is SOR actief op zoek gegaan naar collega-woningcorporaties voor ondersteuning.

In 2025 heeft SOR collegiale samenwerking gevonden met HW Wonen, dat in dezelfde Woondealregio actief is. HW Wonen bezit nagenoeg uitsluitend woningen in de Hoeksche Waard. De financiële positie van HW Wonen is zeer gezond. Eind 2024 bedroeg de ICR 4,5 en de LTV 45,4. SOR bezit 70 DAEB woningen en 103 niet DAEB woningen in Oud-Beijerland, gelegen in de Hoeksche Waard. De toewijzing van deze woningen verliep al via HW Wonen. De collegiale samenwerking is tot stand gekomen via een activa-/passivatransactie. Via deze transactie draagt SOR al haar bezit in de Hoeksche Waard over aan HW Wonen. Omdat SOR zich hiermee volledig terugtrekt uit Oud-Beijerland, kwalificeert deze transactie als een taakoverdracht met vrijstelling van overdrachtsbelasting. Deze vrijstelling is na voorafgaande afstemming met de belastinginspecteur zonder problemen verkregen. De overnamesom van € 75 miljoen is gebaseerd op de marktwaarde in verhuurde staat van de woningen. HW Wonen heeft in dit kader leningen van SOR overgenomen. De marktwaarde van deze leningen bedraagt € 67 miljoen, waarbij het verschil van € 8 miljoen in contanten is voldaan.

De activa-/passivatransactie is zodanig gestructureerd dat het effect op de ICR zo groot mogelijk is. Daarbij is onder meer gebruikgemaakt van aflossing van een deel van de interne lening. Daartoe was SOR ook verplicht vanwege de verkoop van niet-DAEB woningen. Daarnaast is dividend vanuit niet-DAEB naar DAEB uitgekeerd.

## 5.3 Overdracht van ontwikkellocaties of grondposities

Het komt voor dat een woningcorporatie een ontwikkellocatie of grondpositie heeft, maar niet over de financiële middelen beschikt om op die locatie woningen te realiseren. Een mogelijkheid om de gewenste sociale huurwoningen toch te bouwen, is de overdracht van de ontwikkellocatie aan een collega-corporatie die wel over de financiële mogelijkheden beschikt. De collegiale samenwerking tussen Haag Wonen en Wooninvest is daarvan een mooi voorbeeld.

### 5.3.1 Haag Wonen en Wooninvest

In mei 2023 heeft Wooninvest de collega-woningcorporaties van Samenwerkende Verhuurders Haaglanden (SVH) om hulp gevraagd. De aanleiding was de zorgelijke financiële positie van Wooninvest. De meerjarenbegroting liet zien dat de ICR van de DAEB tak vanaf 2026 structureel niet meer aan de norm voldeed. De oorzaak lag in de relatief hoge rentelasten als gevolg van de derivatenportefeuille en de toename van de exploitatie en onderhoudsuitgaven. Op grond hiervan heeft de Autoriteit woningcorporaties Wooninvest verzocht een plan van aanpak op te stellen dat was gericht op structurele verbetering van de financiële positie. Onderdeel van het herstelplan was ook de verkoop van bezit aan collega-woningcorporaties.

SVH heeft voor deze casus een gezamenlijke 'intake' georganiseerd. In die intake is bepaald welke corporaties het beste in positie waren om bezit over te nemen. Dit op basis van werkgebied, portefeuillestrategie en beschikbare investeringscapaciteit. Naast de verkoop van een ontwikkellocatie aan Haag Wonen heeft Wooninvest via taakoverdracht studentenwoningen verkocht aan DUWO, twee complexen seniorenwoningen verkocht en een nieuwbouwproject overgedragen aan Vidomes.

De collegiale samenwerking tussen Haag Wonen en Wooninvest heeft betrekking op de ontwikkellocatie Madeliefveld in Leidschenveen, Den Haag. Wooninvest had voor deze locatie al een plan ontwikkeld om sociale huurwoningen te realiseren. Door de verslechterde financiële positie zag zij zich genooddaakt hiervan af te zien. Haag Wonen was bereid de betreffende percelen grond, inclusief het plan, over te nemen van Wooninvest. Eind 2023 hebben beide woningcorporaties een intentieovereenkomst gesloten om de haalbaarheid van de overname te verkennen. In de daaropvolgende fase heeft Haag Wonen het plan herontwikkeld. De gemeente heeft dit gefaciliteerd met een ander stedenbouwkundig kader. In de nieuwe planopzet worden naast 133 sociale huurwoningen ook 52 middenhuurwoningen en 62 middenkoopwoningen ontwikkeld. De koopovereenkomst is in september 2025 gesloten. De planning is dat de bouw in november 2026 start en dat in maart 2029 alle woningen worden opgeleverd.

De verkoopprijs van de ontwikkellocatie is gebaseerd op de residuele marktwaarde, rekening houdend met het programma dat op de locatie gerealiseerd zal worden. Over de koopsom is 21% btw verschuldigd. De betaling van de koopsom vindt plaats in twee termijnen, waarbij de tweede termijn pas verschuldigd is zodra een onherroepelijke omgevingsvergunning voor de bouw van de woningen beschikbaar is.

Samenvattend is de overdracht van een ontwikkellocatie een goed voorbeeld van collegiale samenwerking. De nieuwbouwpoging is van de ene woningcorporatie overgedragen aan de andere. Hierdoor kunnen de woningen op afzienbare termijn worden gerealiseerd, waar dit zonder deze overdracht waarschijnlijk op de lange baan zou zijn geschoven. Daarnaast is het financiële probleem van de verkopende woningcorporatie enigszins verlicht door de ontvangst van de verkoopprijs. Een nadeel van deze onderlinge transactie is dat 21% btw verschuldigd is.

## 5.4 Onderlinge verkoop

Verkoop van woningen kan ook een middel zijn om te beschikken over de benodigde middelen voor de opgaven. Verkoop kan plaatsvinden via zelf uitponden, via complexgewijze verkoop aan een belegger of via verkoop aan een andere woningcorporatie. In het laatste geval kan sprake zijn van een vorm van onderlinge samenwerking. Bij complexgewijze verkoop is de marktwaarde in verhuurde staat aanmerkelijk lager dan de marktwaarde in lege staat. Het voordeel ten opzichte van zelf uitponden is dat de verkoopopbrengst eerder beschikbaar komt. Daar staat de verschuldigde overdrachtsbelasting als een belangrijk nadeel tegenover.

Onderlinge verkoop van woningen tussen woningcorporaties is op zichzelf geen bijzondere of ingewikkelde transactie. Soms gaat het echter om een specifieke situatie. Dat was het geval bij Woonstede en Omnia, waarbij ook VoV-woningen bij de transactie betrokken waren. In het verdere verleden is er het voorbeeld van het Wooninvesteringsfonds (WIF). Het WIF was een speciale woningcorporatie, opgericht om woningen te kopen van woningcorporaties die behoefte hadden aan extra middelen. Het WIF pondde de woningen vervolgens uit. Daarmee bleven de verkoopopbrengsten binnen de sector. Deze constructie is na tien jaar gestrand; een leerzaam voorbeeld van hoe het ook mis kan gaan.

### 5.4.1 Woonstede en Omnia Wonen

In het verleden heeft Woonstede Koopgarant-woningen gebouwd in Woudenberg. Dit was het resultaat van een prijsvraag die Woonstede in concurrentie met de toenmalige Woudenbergse corporatie Vallei Wonen had gewonnen. Vallei Wonen, die woningen had in Scherpenzeel, is nadien gefuseerd met Omnia Wonen. Met de invoering van de Woningwet in 2015 en de daarbij behorende woningmarktregio's viel Woudenberg buiten Foodvalley, waarin Woonstede actief is, en Scherpenzeel binnen Foodvalley, waarin Omnia Wonen juist niet actief is. Beide corporaties hadden de behoefte om de woningen buiten hun woningmarktregio aan elkaar over te dragen en hebben in 2018 de huurwoningen met elkaar geruild. Daarbij zijn voor de Koopgarant-woningen specifieke afspraken gemaakt.

Bij Koopgarant-woningen heeft de woningcorporatie een terugkoopplicht wanneer de eigenaar-bewoner verhuist. Afgesproken is dat Woonstede de woning in dat geval direct doorlevert aan Omnia Wonen. Woonstede betaalt de eigenaar-bewoner de terugkoopprijs op basis van de Koopgarant-overeenkomst. Vervolgens koopt Woonstede de woning tegen de getaxeerde marktwaarde leeg aan Omnia Wonen. Omnia Wonen neemt de overdrachtsbelasting voor haar rekening.

Op de balans van Woonstede staan momenteel nog negen Koopgarant-woningen in Woudenberg met de bijbehorende terugkoopverplichting. Aan de hand van een concreet voorbeeld kan worden geïllustreerd wat het effect van deze afspraak is. In dit voorbeeld heeft de eigenaar-bewoner de woning gekocht met een getaxeerde marktwaarde van € 200 duizend. Bij Koopgarant hoeft de eigenaar-bewoner een deel van de koopprijs niet te betalen. Dit betreft een deel uitgestelde betaling, ook wel korting genoemd. In dit voorbeeld bedraagt de korting 25%. De koper betaalt daardoor € 150 duizend. Bij verhuizing en terugverkoop aan Woonstede is de getaxeerde marktwaarde gestegen tot € 400 duizend. Op deze marktwaarde brengt Woonstede het bedrag van de uitgestelde betaling in mindering. Daarnaast ontvangt Woonstede 50% van de waardestijging. De eigenaar-bewoner ontvangt bij de terugverkoop € 250 duizend van Woonstede. De doorverkoop aan Omnia Wonen levert Woonstede vervolgens € 400 duizend op. Per saldo houdt Woonstede daarmee € 150 duizend over, die kan worden ingezet voor de opgaven van Woonstede. Woonstede had hetzelfde financiële resultaat kunnen bereiken door de woning als reguliere koopwoning te verkopen. In dat geval zou de woning echter geen onderdeel meer uitmaken van de sociale huurwoningvoorraad.

## 5.5 Wijkontwikkelingsmaatschappij (WOM)

Bij omvangrijke, langdurige, wijkgerichte opgaven waarbij verschillende partijen een belangrijke rol spelen, kan een wijkontwikkelingsmaatschappij (WOM) een bruikbare samenwerkingsvorm zijn. De aandeelhouders zijn dan de gemeente en één of meer woningcorporaties. Een belangrijk voordeel van een WOM is dat de risico's van de ontwikkeling gedeeld kunnen worden. Ook kan onder strikte voorwaarden vrijstelling van overdrachtsbelasting worden verkregen. Een WOM kan ook een bijdrage leveren aan onderlinge samenwerking wanneer verschillende woningcorporaties in de WOM participeren.

### 5.5.1 Kerkebosch, Zeist (2011- 2025)<sup>2</sup>

Een recent voorbeeld van een WOM is de voor de wijk Kerkebosch opgerichte WOM. De gemeente Zeist en de woningcorporatie De Seyster Veste, later Woongoed Zeist, hebben deze WOM in 2011 opgericht en waren de enige aandeelhouders. Daarmee is bij deze WOM onderlinge samenwerking tussen woningcorporaties niet aan de orde geweest. De bevindingen uit de evaluatie van Platform31 geven wel inzicht in de mogelijkheden van een WOM als meerdere woningcorporaties participeren.

De wijk Kerkebosch was een verouderde flatwijk en is getransformeerd tot een groene, natuurinclusieve woonomgeving met verschillende typen woningen. Bij de oprichting van de WOM bracht de gemeentegrond in en was zij verantwoordelijk voor de democratische besluitvorming en het borgen van de publieke belangen. De Seyster Veste bracht de bestaande sociale woningvoorraad in en was verantwoordelijk voor de realisatie en exploitatie van de sociale huurwoningen. De WOM functioneerde als een zelfstandige ontwikkelorganisatie met een eigen directie, die belast was met de gebiedsontwikkeling en de grondexploitatie. Daarnaast vervulde de WOM een coördinerende rol bij de bouw van de woningen en de realisatie van de openbare ruimte. Marktpartijen, ontwikkelaars en bouwers waren verantwoordelijk voor de ontwikkeling en realisatie van de koopwoningen en voorzieningen.

Uit de evaluatie van deze WOM is naar voren gekomen dat de transformatie succesvol is verlopen. De succesfactoren waren dat de checks and balances goed functioneerden, met een duidelijke scheiding van verantwoordelijkheden. De publieke doelen bleven centraal staan. Dit belette niet dat de WOM snel kon handelen, doordat de uitvoering op afstand was geplaatst. De doelstellingen voor de transformatie van de wijk zijn gerealiseerd.

## 5.6 Vrijwillige projectsteun

Projectsteun staat al decennia in de Woningwet als instrument ten behoeve van woningcorporaties met een tekort aan financiële middelen. Omdat projectsteun wordt bekostigd via projectheffingen bij andere woningcorporaties, is het een vorm van onderlinge steunverlening. De keren dat in het verleden projectsteun is toegepast, betrof dit verplichte projectsteun, met ook de nodige weerstand bij de woningcorporaties die de heffing moesten betalen. Sinds kort is ook vrijwillige projectsteun mogelijk. Deze mogelijkheid is voor het eerst benut in Drenthe.

### 5.6.1 De Drentse casus

Woonconcept heeft al een aantal jaren een kwetsbare financiële positie. De oorzaak hiervan is dat Woonconcept relatief hoge rentelasten heeft als gevolg van langlopende leningen met een gemiddeld hoog rentepercentage. Door deze hoge rentelasten staat de ICR onder druk. Door te bezuinigen op onderhoud en relatief weinig te verduurzamen, kan Woonconcept voorkomen dat de ICR onder de kritische grens van 1,4 komt. Hierdoor is een kloof ontstaan tussen

---

<sup>2</sup> De beschrijving van de WOM Kerkebosch is ontleend aan de evaluatie van Platform31

hetgeen aan onderhoud en verduurzaming zou moeten worden gedaan enerzijds, en wat feitelijk is gedaan anderzijds. Als gevolg hiervan is de woonkwaliteit van de woningen van Woonconcept duidelijk minder dan die van de collega-woningcorporaties in de regio. Dit is een onwenselijke situatie: het zou voor huurders niet uit mogen maken bij welke woningcorporatie zij huren.

Woonconcept heeft de andere Drentse woningcorporaties Actium, Domesta en Woonservice om hulp gevraagd. Dit heeft geleid tot een collegiale solidariteitsovereenkomst met een omvangrijk pakket aan afspraken, omdat één enkele maatregel onvoldoende impact had. Dit heeft in 2025 zijn beslag gekregen. Hiermee is niet alleen Woonconcept geholpen, ook de andere drie woningcorporaties hebben onderling opgaven geruild:

- Woonconcept heeft de herstructureringslocatie Zeeheldenbuurt in Hoogeveen met 148 woningen verkocht aan Actium. De komende jaren zal Actium de sloop en nieuwbouw voor haar rekening nemen. Bij deze transactie is overdrachtsbelasting verschuldigd. Actium heeft in contanten betaald. Via een bezwaarprocedure wordt gepoogd alsnog vrijstelling van overdrachtsbelasting te verkrijgen.
- Domesta zal de nieuwbouwopgave van 110 woningen in Hoogeveen overnemen van Woonconcept. Daartoe zijn twee grondposities door Woonconcept overgedragen aan Domesta. De grond is gewaardeerd op basis van de sociale grondprijs. Deze transactie is belast met btw.
- Actium en Woonservice hebben een activa-/passivatransactie gesloten, waarbij Actium woningen in Hoogeveen en Smilde, met de daarbij behorende leningen, bij wijze van taakoverdracht overneemt van Woonservice. Het is nog niet duidelijk of vrijstelling van overdrachtsbelasting zal worden verleend.
- Woonservice neemt woningen in Assen via een koop en verkoopovereenkomst over van Actium. Bij deze transactie is overdrachtsbelasting verschuldigd.
- Actium, Domesta en Woonservice verplichten zich elk afzonderlijk om gedurende vijf jaar jaarlijks € 1 miljoen als vrijwillige projectsteun aan Woonconcept te betalen. Woonconcept zal deze steun besteden aan het verbeteren en verduurzamen van haar woningen en aan nieuwbouwprojecten.

Vrijwillige projectsteun was nieuw en is voor het eerst toegepast bij Woonconcept. Formeel gaat het om een subsidie op grond van de Woningwet, waartoe de minister heeft besloten. Omdat de benodigde wijziging van het BTIV nog niet is gerealiseerd, is gebruikgemaakt van een hardheidsclausule. Door voor deze weg te kiezen, blijft de steun onbelast. Het besluit om projectsteunsubsidie aan Woonconcept toe te kennen is mede gebaseerd op de beoordeling van het ministerie dat Woonconcept over onvoldoende financiële middelen beschikt en dat andere mogelijke maatregelen weliswaar de financiële positie verbeteren, maar onvoldoende zijn om de structurele problemen van een te lage ICR op te lossen. Projectsteunsubsidie biedt de benodigde financiële ruimte om verduurzaming en renovatie uit te voeren.

De aanvraag voor projectsteunsubsidie bij het ministerie was gebaseerd op een projectplan met daarbij:

- een overzicht van de werkzaamheden waarop de subsidieaanvraag betrekking heeft;
- de zienswijze op het projectplan van de betrokken gemeenten;
- de zienswijze van de huurdersorganisatie;
- een steunverklaring van de vier betrokken raden van commissarissen.

Daarnaast heeft de Autoriteit woningcorporaties een positieve zienswijze afgegeven en heeft het Waarborgfonds Sociale Woningbouw ondersteunende documenten verstrekt.

Als contramal van het besluit om projectsteunsubsidie aan Woonconcept te verstrekken, legt de minister een projectsteunheffing op aan Actium, Domesta en Woonservice. Deze woningcorporaties nemen deze heffing ook als verplichting op in hun meerjarenprognose.

Samenvattend is vrijwillige projectsteun een effectieve manier om solidariteit vorm te geven bij een woningcorporatie met een ICR-probleem, met name wanneer andere maatregelen onvoldoende soelaas bieden. Het uitgangspunt dat het voor een huurder niet zou moeten uitmaken bij welke woningcorporatie zij huurt, heeft gezorgd voor het benodigde draagvlak bij de betrokken partijen.

## 5.7 Fusie

Met grote regelmaat vinden er fusies plaats tussen woningcorporaties. Een belangrijke reden hiervoor, met name voor kleinere woningcorporaties, is dat door schaalvergroting de professionaliteit kan toenemen en de kwetsbaarheid kan afnemen. Fusies kunnen ook een oplossing zijn voor een woningcorporatie die haar opgaven niet meer kan uitvoeren. De recente fusie tussen Woonpartners en Volksbelang, beide werkzaam in Helmond, is daarvan een goed voorbeeld.

### 5.7.1 Woonpartners en Volksbelang

Volksbelang is een relatief kleine woningcorporatie met circa 2.600 woningen, nagenoeg allemaal in Helmond. Al enige jaren kampt Volksbelang met een lage ICR, waardoor er onvoldoende ruimte is om de noodzakelijke investeringen te doen. Begin 2024 is een interim directeur-bestuurder aangesteld, die eind 2024 is opgevolgd door een nieuwe interim bestuurder. De raad van commissarissen is eind 2024 eveneens teruggetreden en opgevolgd door een nieuwe raad. Eind 2024 is Volksbelang onder bijzonder beheer geplaatst door het WSW. Op basis van deze ontwikkelingen en omstandigheden heeft Volksbelang geconcludeerd dat zelfstandig voortbestaan niet in het belang is van de huurders en is zij actief op zoek gegaan naar samenwerking. In Helmond zijn verschillende woningcorporaties actief. Woonpartners is daarvan met bijna 7.500 woningen verreweg de grootste. Woonpartners is een financieel gezonde woningcorporatie. Een fusie tussen Volksbelang en Woonpartners lag dan ook voor de hand. Een extra complicatie daarbij was dat Volksbelang een vereniging was. Dit bracht met zich mee dat de leden van de vereniging met 90% van de stemmen dienden in te stemmen met de omzetting van de vereniging naar een stichting.

Het fusieproces kent verschillende stappen die normaliter één tot twee jaar in beslag nemen. Nadat bij Volksbelang de omzetting van vereniging naar stichting was gerealiseerd, is de fusie in een sneltreinvaart tot stand gekomen. De noodzaak dat Volksbelang zou fuseren was evident. De verschillende stappen konden daardoor snel worden doorlopen. Eerst is de meerwaardeverkenning uitgevoerd, vervolgens de intentieovereenkomst gesloten en daarna is de fusie effectrapportage opgesteld op basis van de due-diligence analyse. Een belangrijke bouwsteen van de effectrapportage is de financiële analyse van elk van de woningcorporaties afzonderlijk en van de gefuseerde woningcorporatie. De afzonderlijke financiële analyses bevestigden hetgeen werd verwacht. Het perspectief van Volksbelang was zeer risicovol, met een ICR die na enkele jaren onder de 1,4 zou uitkomen. Bij Woonpartners was sprake van een financieel gezonde situatie. Samenvoeging van Volksbelang met Woonpartners liet zien dat de impact op de financiële positie van Woonpartners beperkt zou zijn. Daarnaast was sprake van beperkte synergievoordelen, waardoor de gefuseerde woningcorporatie meer zou kunnen realiseren dan de twee woningcorporaties afzonderlijk.

De afstemming met de belanghouders is doorlopen met gebruikmaking van het adviesrecht van de ondernemingsraden en de huurdersorganisaties, en met het vragen van de zienswijze van de gemeente. Daarna is een voorgenomen fusiebesluit genomen en hebben de raden van commissarissen dit voorgenomen besluit goedgekeurd. Vervolgens is voorafgaande toestemming verkregen van de Autoriteit woningcorporaties en het Waarborgfonds Sociale Woningbouw. Gelet op de urgentie van deze fusie hebben beide organisaties deze toestemming relatief snel verleend. Op basis van het definitieve fusiebesluit is ten slotte eind december 2025 de notariële akte van fusie gepasseerd. Daarmee zijn alle bezittingen, rechten en plichten van Volksbelang overgegaan naar Woonpartners. Een dergelijke overdracht is vrijgesteld van overdrachtsbelasting.

## 5.8 Splitsing

Het komt niet vaak voor, maar er kunnen zich omstandigheden voordoen waarin splitsing van een woningcorporatie een bijdrage kan leveren aan een oplossing. De splitsing van Vestia in drie nieuwe woningcorporaties is hiervan een bekend voorbeeld. De noodzaak van deze splitsing vloeide voort uit de hoge marktwaarde van de leningen in combinatie met de grote omvang van Vestia. Ook in andere situaties kan splitsing een optie zijn, bijvoorbeeld wanneer een woningcorporatie zich in een saneringstraject bevindt. In dat kader zal het veelal gaan om een woningcorporatie die niet meer in staat is de opgaven van haar eigen woningportefeuille uit te voeren en waarvoor een fusie niet in aanmerking komt. In die situatie kan splitsing worden overwogen.

### 5.8.1 Woongroep Marenland

Woongroep Marenland was een woningcorporatie met circa 2.130 woningen. Deze woningen bevinden zich in het aardbevingsgebied in Groningen. Medio 2022 werd de onvermijdelijke conclusie getrokken dat Marenland niet zelfstandig in staat zou zijn om de omvangrijke opgaven van versterking vanwege aardbevings schade en de verduurzaming van haar bezit te realiseren. De interim-bestuurder die toen werd aangesteld, had voorafgaand aan haar aanstelling al contact gezocht met de bestuurders van vier woningcorporaties in de regio. Op basis van een gedeeld beeld van de situatie bij Marenland werd besloten tot samenwerking om het probleem gezamenlijk op te lossen. Daarbij speelde ook een grote rol dat zowel de Autoriteit woningcorporaties (Aw) als het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) grote druk uitoefenden om het probleem op te lossen en dat de betrokken gemeenten die noodzaak eveneens onderkenden. Achteraf kan worden geconcludeerd dat deze vroegtijdige bestuurlijke afstemming en de druk vanuit de Aw en WSW belangrijke succesfactoren zijn geweest voor de voortvarend uitgevoerde splitsing van Marenland. Daarbij speelde een belangrijke rol dat het voortbestaan van Marenland niet in het belang van haar huurders zou zijn.

De vier woningcorporaties waarmee Marenland via een splitsing tot een oplossing is gekomen, waren Acanthus, Goud Wonen, Groninger Huis en Wierden en Borgen. Al snel was duidelijk dat geen van deze woningcorporaties het volledige bezit zou kunnen overnemen. Er werd gekozen voor een gebiedsgerichte verdeling van het bezit, aansluitend bij het feitelijke werkgebied van elk van de vier woningcorporaties, waarbij voor Acanthus een kleine uitbreiding van het werkgebied tot stand kwam. Naar Acanthus gingen 724 woningen, naar Goud Wonen 169 woningen, naar Groninger Huis 797 woningen en naar Wierden en Borgen 440 woningen. Voor de verdeling van de leningen is ook rekening gehouden met de investeringen die de aankomende vijf jaar nodig waren. Er is een juridisch zuivere splitsing toegepast. Een belangrijk voordeel hiervan was dat de woningcorporaties vrijstelling voor overdrachtsbelasting hebben verkregen. Acanthus is de formele rechtsopvolger van Marenland. Op 1 november 2023 is deze splitsing geëffectueerd.

Een splitsing is een complexe operatie waarbij veel partijen betrokken zijn. In de eerste plaats betreft dit de huurders en medewerkers van Marenland, die direct geraakt werden door de splitsing. Huurders zijn in een vroeg stadium geïnformeerd en hebben het vertrouwen gekregen dat zij bij de nieuwe woningcorporatie goed terecht zouden komen. De medewerkers zijn zoveel mogelijk overgeplaatst naar de vier overnemende woningcorporaties. Daarmee werd de continuïteit van de dienstverlening gewaarborgd. De raden van commissarissen van de vijf woningcorporaties zijn nauw betrokken geweest bij het proces. Voor de vier ontvangende woningcorporaties was een belangrijke toetssteen dat zij de extra opgaven zouden kunnen dragen. Voor Marenland was van belang dat de huurders goed terecht zouden komen.

De Autoriteit woningcorporaties heeft beoordeeld of de splitsing op volkshuisvestelijke, financiële en juridische gronden verantwoord was. De instemming van het Waarborgfonds Sociale Woningbouw was vereist vanwege de overzetting van de geborgde leningen en de consequenties die de splitsing zou hebben voor de kredietwaardigheid van de ontvangende

woningcorporaties. Op basis van een positief advies van de Autoriteit woningcorporaties en de instemming van het WSW heeft de minister de splitsing goedgekeurd en de toelating van Marenland ingetrokken.

## 5.9 Bovenregionale samenwerking

De Toolbox beoogt met name een bijdrage te leveren aan regionale samenwerking. In de praktijk blijft samenwerking echter niet beperkt tot de regio. Er zijn verschillende voorbeelden uit het recente en verdere verleden van bovenregionale samenwerking. Het initiatief voor samenwerking ligt veelal bij de woningcorporatie die een oplossing voor haar problemen zoekt. Soms ligt dit ook andersom. De samenwerking tussen Mooiland en Vestia en Hof Wonen is een voorbeeld van een bovenregionale samenwerking, met Mooiland als initiatiefnemer om een bijdrage te leveren aan Vestia, dat zich in een saneringstraject bevond.

### 5.9.1 Mooiland en Vestia/Hof Wonen

Vanuit haar strategische koers verkoopt Mooiland haar landelijke bezit primair aan lokale corporaties om zich te kunnen focussen op haar kerngebied Noordoost-Brabant en de steden Apeldoorn, Arnhem en Nijmegen. Met deze verkoop ontvangt zij financiële middelen die niet uitsluitend doelmatig in haar focusgebied kunnen worden ingezet. Om maximaal bij te dragen aan de landelijke volkshuisvestelijke opgave heeft Mooiland in 2020 bij het toenmalige Vestia aangegeven dat zij over financiële ruimte beschikte om bij te dragen aan de opgave die Vestia destijds niet kon realiseren. Omdat Mooiland zelf bezit had in Den Haag, wilde zij deze bijdrage bij voorkeur in Den Haag leveren. Vestia heeft daarop twee projecten met een opgave in het bestaande bezit en twee uitbreidingsprojecten aangedragen. Het tijdpad van de beoogde ontwikkelingen wordt begrensd door de tijdelijke ontheffing met betrekking tot het werkgebied.

#### Proces en juridische vormgeving

- Het bestuurlijk initiatief kwam vanuit Mooiland om een bijdrage te leveren in een regio en bij een woningcorporatie met een grotere opgave dan de beschikbare middelen in 2020.
- Er is een intentieovereenkomst afgesloten over de bedoeling, de concrete projecten en het beoogde tijdpad om in 2021 tot nadere afspraken te komen.
- Vervolgens is een samenwerkingsovereenkomst afgesloten met een nadere uitwerking van de afspraken. Onderdeel daarvan is dat Vestia en later Hof Wonen het beheer gaan voeren over de woningen die Mooiland nog heeft in Den Haag en over de nieuw te realiseren woningen na oplevering in 2021.
- Er zijn overeenkomsten van taakoverdracht gesloten voor het bestaande bezit tegen marktwaarde in verhuurde staat, op basis van een gezamenlijke taxatie, met vrijstelling van overdrachtsbelasting. Omdat Mooiland de woningen tegen marktwaarde in verhuurde staat overneemt, draagt Mooiland daarmee de hoge onrendabele top op de sloop en nieuwbouw van deze woningen in 2022.
- De daadwerkelijke overdracht van het bestaande bezit van Hof Wonen aan Mooiland vindt plaats na verdere projectvoorbereiding in 2024 en 2025.
- Nog af te sluiten is de beheerovereenkomst voor het bestaande en nieuwe bezit van Mooiland in Den Haag.
- Het eerste project wordt in 2026 opgeleverd.

### **Kritieke succesfactoren**

Kenmerkend voor deze vorm van bovenregionale solidariteit is de intrinsieke wil van Mooiland om bij te dragen, de vaardigheid van zowel Mooiland als Vestia en Hof Wonen om oog te hebben voor elkaars belangen, en het wederzijds vertrouwen in kennis en kunde. Dit zijn gedurende de jaren van uitwerking en projectvoorbereiding de belangrijkste kritieke succesfactoren geweest.

Belangrijk is om, mede gezien de lange doorlooptijd, aandacht te hebben voor ontwikkelingen binnen de organisaties en in de omgeving. Daarbij speelden onder meer de splitsing van Vestia in drie woningcorporaties met nieuw bestuur en nieuwe toezichthouders, een bestuurswisseling en vernieuwing van de raad van commissarissen van Mooiland. Daarnaast gaven gemeenten in het werkgebied van Mooiland de voorkeur aan inzet van het investeringsvermogen binnen het eigen werkgebied.

### **Nieuwe inzichten**

Door de lange doorlooptijd en externe ontwikkelingen zijn gedurende het proces nieuwe inzichten ontstaan. Zo is de doorlooptijd aanzienlijk langer gebleken dan vooraf voorzien, met name door juridische procedures en een langdurige voorbereiding met de gemeente. Daarnaast zijn de investeringskosten voor de projecten veel hoger geworden dan aanvankelijk werd gedacht. Ook is één relatief klein uitbreidingsproject afgefallen, omdat dit nauw verbonden was met de vastgoedportefeuille van Hof Wonen en haar financiële positie door de structurele oplossing voor Vestia aanzienlijk is verbeterd. Daardoor was het logischer dat Hof Wonen dit project zelf zou uitvoeren. Dit heeft flexibiliteit gevraagd van beide woningcorporaties. Door de intrinsieke wil, het onderlinge vertrouwen en het oog voor elkaars belangen blijft deze samenwerking een succesverhaal.

## **5.10 Eerdere Initiatieven**

Onderlinge solidariteit en samenwerking tussen woningcorporaties staan niet voor het eerst op de agenda. Begin van deze eeuw was dit onderwerp ook actueel. Er zijn toen verschillende initiatieven ontwikkeld. Twee daarvan, te weten het Wooninvesteringsfonds en het Garantiefonds Stedelijke Vernieuwing, zullen in dit kader worden beschreven. Deze voorbeelden zijn weliswaar uiteindelijk niet succesvol geweest, maar wel leerzaam.

### **5.10.1 Wooninvesteringsfonds (2005 - 2015)**

In 2005 is het Wooninvesteringsfonds (WIF) als toegelaten instelling opgericht. Het was, zoals dat heet, een 'special purpose vehicle'. Woningcorporaties konden complexen woningen, die al voor de verkoop bestemd waren, verkopen aan het WIF tegen de marktwaarde in verhuurde staat. Daarmee ontstond investeringsruimte bij de verkopende woningcorporaties. Het WIF verkreeg de benodigde financiële middelen via achtergestelde leningen van woningcorporaties met een rente van 4,5% en via ongeborgde bancaire financiering. Daarmee gaven de leningverstrekende woningcorporaties indirect steun aan woningcorporaties met een tekort aan investeringscapaciteit. In circa tien jaar heeft het WIF voor bijna € 700 miljoen bijgedragen aan de liquiditeitsbevordering van 26 woningcorporaties.

Het bedrijfsmodel van het WIF was om de huurwoningen, voor zover dat voor een toegelaten instelling mogelijk was, marktconform te exploiteren en de huurwoningen te verkopen bij mutatie van de bewoner. Daarmee was het WIF in feite een uitpondorganisatie. Het voordeel voor de woningcorporaties die verhuurde complexen woningen aan het WIF verkochten, was dat zij eerder over de middelen beschikten dan wanneer zij zelf zouden uitponden. Door de complexen woningen aan het WIF te verkopen, bleven de woningen tot aan de mutatie van de bewoner binnen de

woningcorporatiesector. Dat zou niet het geval zijn geweest als de woningen aan private beleggers waren verkocht, zo was de gedachte.

Na het aanvankelijke succes, liep het door een samenloop van omstandigheden anders. Door de crisis op de woningmarkt en de sterke daling van de marktwaarde verslechterde de vermogenspositie van het WIF. Daarmee voldeed het WIF niet langer aan de financieringsvoorwaarden van de banken. De loan to value was te hoog geworden. De woningcorporaties die achtergestelde leningen hadden uitstaan, waren niet bereid bij te storten of delen van de portefeuille te kopen om het voortbestaan van het WIF mogelijk te maken. In 2015 heeft Mooiland nog circa 303 woningen, verdeeld over vijf complexen, overgenomen van het WIF. Deze woningen zijn gelegen in Nijmegen Lent. Dit kon echter niet voorkomen dat in het voorjaar van 2015 de bancaire financiering niet werd verlengd en het WIF zich genoodzaakt zag om 3.786 woningen te verkopen aan Round Hill Capital. De corporaties die via certificaten achtergesteld vermogen hadden verstrekt, leden door de deconfiture van het WIF een verlies van circa een kwart van hun inleg. In 2019 heeft Round Hill Capital haar Nederlandse portefeuille van 9.544 huurwoningen verkocht aan Heimstaden AB. Op dit moment worden deze woningen door Heimstaden AB uitgepond.

Deze geschiedenis van het WIF laat de kwetsbaarheid van solidariteit in crisistijd zien en dat het oprichten van een 'special purpose vehicle', waaraan woningcorporaties complexen huurwoningen kunnen verkopen, er in de praktijk toe kan leiden dat deze complexen uiteindelijk in de portefeuille van private beleggers terechtkomen. Verkoop van complexen corporatiewoningen aan private beleggers vindt nog steeds plaats, maar op incidentele basis en met name vanuit portefeuilledoelstellingen.'

### 5.10.2 Garantiefonds Stedelijke Vernieuwing

Als een woningcorporatie op basis van de voorwaarden van het WSW geen geborgde leningen meer kan aantrekken, zou een andere woningcorporatie zich ten opzichte van het WSW garant kunnen stellen. Daarmee zou de leencapaciteit van de ingeperkte woningcorporatie toch kunnen worden verruimd. Hierbij dient te worden bedacht dat het WSW geen geborgde leningen verstrekt als de kredietwaardigheid van een woningcorporatie te wensen overlaat. Het toch via een 'geitenpaadje' aantrekken van leningen lost dat probleem niet op. Integendeel, het zal leiden tot een verdere verslechtering van de kredietwaardigheid. Toch is er in het verleden een poging gedaan om via onderlinge garantstelling de leencapaciteit te herverdelen.

In 2003 is het Garantiefonds voor de Stedelijke Vernieuwing gepresenteerd. Het was een initiatief van De Vernieuwde Stad, Aedes en het Waarborgfonds Sociale Woningbouw. Het doel van het Garantiefonds was om via onderlinge garanties vrij beschikbare investeringsruimte te activeren door deze beschikbaar te stellen aan woningcorporaties met een tekort aan investeringscapaciteit.

*Afgeven van contragaranties aan het Garantiefonds:* woningcorporaties met vrij beschikbare investeringsruimte geven een contragarantie af aan het Garantiefonds. De omvang van de contragarantie kende een verplicht deel en een vrijwillig deel:

- Het verplichte deel was een minimumpercentage van de vermogensovermaat dat op sectorniveau werd bepaald. Dit minimumpercentage was mede gebaseerd op de totale omvang van de investeringsopgave bij woningcorporaties met een tekort aan vermogen.
- Woningcorporaties hadden de mogelijkheid om boven op dit minimumpercentage een aanvullende contragarantie te verstrekken.

*Inroepen van contragaranties bij het Garantiefonds:* een woningcorporatie met een tekort aan vermogen kon voor een benodigde lening een contragarantie inroepen bij het Garantiefonds als het WSW op basis van de reguliere beoordelingscriteria geen borgstelling zou verlenen. Met de borgstelling van het Garantiefonds zou het WSW alsnog de borgstelling voor de lening kunnen verstrekken, zo was de gedachte.

Het Garantiefonds droeg in feite de risico's die het WSW op basis van de reguliere beoordelingscriteria als te hoog beoordeelde. Als deze risico's zouden leiden tot een aanspraak, omdat rente en of aflossing niet konden worden betaald, verhaalde het WSW de schade op het Garantiefonds. Het Garantiefonds verhaalde op zijn beurt de schade weer op de woningcorporaties die een contragarantie hadden afgegeven.

Het Garantiefonds voor de Stedelijke Vernieuwing heeft in de praktijk niet gefunctioneerd. Bovendien is het de vraag of dit idee invoering verdient. In essentie komt het erop neer dat woningcorporaties die op basis van de reguliere beoordelingscriteria onvoldoende financieringsruimte hebben, met een garantie van andere woningcorporaties alsnog geborgde leningen kunnen aantrekken. Daardoor zullen de ratio's die al onvoldoende waren, verder verslechteren. Daarmee is de betreffende woningcorporatie niet geholpen.

## 6. Literatuurlijst

Ministerie van Volkshuisvesting en Ruimtelijke Ordening, Aedes, Waarborgfonds Sociale Woningbouw, & Autoriteit Woningcorporaties. (2024). *Duurzaam prestatiemodel*.

<https://aedes.nl/media/document/eindrapport-dpmpdf>

Aedes, & Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties. (2025). *Governancecode woningcorporaties 2025*.

[https://vtw.nl/data/media/files/Governancecode%20Woningcorporaties\\_VTW-Aedes\\_printversie.pdf](https://vtw.nl/data/media/files/Governancecode%20Woningcorporaties_VTW-Aedes_printversie.pdf)

Ministerie van Volkshuisvesting en Ruimtelijke Ordening, & Aedes. (2026). *Handreiking regionale verkenning opgaven en middelen*.

<https://aedes.nl/media/document/handreiking-regionale-verkenning-opgaven-en-middelen>

Aedes, & Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties. (2024). *Werkwijze Solidariteit tussen woningcorporaties in Nederland*.

<https://aedes.nl/media/document/werkwijze-solidariteit-tussen-woningcorporaties-nederland-aedes-en-vtw-november-2024>

Rijksoverheid. (2024). *Nationale prestatieafspraken: Herijking 2024 (financiële doorrekening 2025-2034)*.

<https://open.overheid.nl/documenten/69ef739d-9ea9-42b5-9859-133cec56c4c8/file>

## 7. Bijlage

### 7.1 Lijst met deelnemers klankbordgroep

Bij het opstellen van deze Toolbox hebben we dankbaar gebruik kunnen maken van de expertise en ervaringen van een uitgebreid samengestelde klankbordgroep. Veel van de praktijkvoorbeelden zijn aangedragen door leden van de klankbordgroep.

De volgende personen hebben deel uitgemaakt van de klankbordgroep.

- Reinout van Haperen, Aedes
- Wobbe van der Meulen, Aedes
- Erik van Assen, Aedes
- Nienke Waanders, Acantus
- Thomas Deen, Domesta
- Anke Sieverink, Havensteder
- Karolien de Jager, Hof Wonen
- Kitty Zaat, Hof Wonen
- Willem Jan van Lokven, Mooiland
- Sam Veltman, Mooiland
- Jozefine Hoft, Sociale Verhuurders Haaglanden
- Alfred van 't Hof, Sociale Verhuurders Haaglanden
- Gerard de Heide, SOR
- Roel Amkreutz, Sint Joseph Almelo
- Trees van Haarst, Veenvesters
- Jeroen Rosier, Veenvesters
- Ludwien van den Ende, Woonin
- Liesbeth Groeneveld, Woonkracht10
- Hans van den Bos, Woonstede
- Willem Debets, Ymere

# finance ideas

## **Auteurs**

Johan Conijn en Yves Baljet

## **Finance Ideas B.V.**

Weg der Verenigde Naties 1

3527 KT Utrecht

Telefoon: 030 – 232 0480

[info@finance-ideas.nl](mailto:info@finance-ideas.nl)

[finance-ideas.nl](http://finance-ideas.nl)