Artikel: Samenwerken aan meerwaarde

Waarom goede samenwerking meer moet opleveren dan alleen een goed project

Marthe Wassink – 19 oktober 2026

Het renoveren en verduurzamen van vastgoed brengt grote uitdagingen met zich mee, zeker als dat een samenwerking vereist tussen publieke en private partijen. De opgave is omvangrijk, de beschikbare capaciteit staat onder druk. In veel sectoren wordt daarom gezocht naar langdurige samenwerkingsvormen en partnerships. Dit artikel zoomt in op de samenwerking tussen woningcorporaties en marktpartijen: hoe organiseer je zo'n partnerschap zo dat niet alleen de opdracht wordt uitgevoerd, maar alle betrokken partijen er ook op langere termijn sterker van worden?

Dit artikel geeft geen standaard recept voor dé ideale samenwerking. Wel laat het zien waar het in de praktijk kan schuren tussen relationele ambities en zakelijke spelregels. Aan het einde volgen een aantal prikkelende vragen die woningcorporaties én marktpartijen kunnen helpen om de samenwerking tegen het licht te houden en kansen voor verdere ontwikkeling zichtbaar te maken.

We noemen elkaar steeds vaker partner. Maar hebben we onze samenwerking ook echt als partnerschap ingericht?

De verduurzaming van de sociale woningvoorraad is een enorme opgave. Woningcorporaties moeten en willen de komende jaren grote aantallen woningen verduurzamen en/of renoveren. Tegelijkertijd zijn vakmensen schaars, lopen kosten op en staan betaalbaarheid en investeringsruimte onder druk.

Een belangrijk deel van de kennis, mensen en uitvoeringskracht zit bij marktpartijen. Corporaties en marktpartijen worden daardoor steeds afhankelijker van elkaar. Niet voor één project, maar voor een opgave die nog jarenlang doorgaat.

Het is dan ook logisch dat we steeds vaker spreken over partnerschap, ketensamenwerking, RGS, co-making en/of strategische samenwerking.

Tijdens mijn masteronderzoek voor de opleiding Facility & Real Estate Management begon één vraag steeds nadrukkelijker terug te komen:

Als corporaties en marktpartijen zeggen dat ze partners zijn, hebben ze hun samenwerking dan ook werkelijk als partnerschap ingericht?

Want een langjarig contract maakt nog geen langjarige samenwerking. Open boeken betekenen niet automatisch transparantie. En een gezamenlijke ambitie betekent niet vanzelf dat financiële prikkels, risicoverdeling en besluitvorming ook dezelfde kant op wijzen.

Daar zit volgens mij een belangrijke volgende stap voor de corporatiesector.

Relationeel een nieuw spel, zakelijk nog de oude spelregels

Voor mijn masteronderzoek sprak ik twaalf ervaren professionals: zes werkzaam bij woningcorporaties en zes vanuit marktpartijen. Ik onderzocht hoe samenwerking bij duurzame renovatie kan bijdragen aan duurzame waarde en welke mechanismen die waardecreatie versterken of juist belemmeren.

De gesprekken lieten een duidelijke beweging zien.

Corporaties én marktpartijen willen langduriger samenwerken. Marktpartijen willen eerder betrokken worden, kennis kunnen inbrengen en meer verantwoordelijkheid nemen. Corporaties zoeken naar continuïteit, voorspelbaarheid, kwaliteit en betrouwbare partners.

Maar tegelijkertijd blijft de dagelijkse praktijk sterk gestuurd door zaken als budgetzekerheid, prijs, beheersing, controle en risicobeperking.

Daar hoeft op zichzelf niets mis mee te zijn. Woningcorporaties beheren maatschappelijk vermogen en moeten keuzes kunnen uitleggen. Marktpartijen moeten op hun beurt capaciteit plannen, risico's beheersen en voldoende rendement realiseren.

Problemen ontstaan wanneer we de taal van partnerschap spreken, terwijl de spelregels nog uit een ander samenwerkingsmodel komen.

Relationeel willen we een nieuw spel spelen, terwijl zakelijk vaak nog de oude spelregels gelden.

De markt verandert ook het opdrachtgeverschap

Dit vraagstuk wordt urgenter door de markt waarin corporaties opereren.

Grote verduurzamingsprogramma's hebben een hoge impact én vragen veel uitvoeringscapaciteit. Vakmensen en technische kennis zijn schaars, het toeleveringsrisico

vergroot. Daardoor verandert de klassieke verhouding tussen opdrachtgever en opdrachtnemer.

De corporatie heeft misschien de opdracht en het geld, maar de marktpartij beschikt over iets wat minstens zo belangrijk is: mensen, kennis en capaciteit.

Dat leidt tot een vraag die we naar mijn idee nog te weinig stellen:

Waarom zou een marktpartij voor woningcorporatie x willen werken?

Voor een marktpartij telt niet meer alleen de inhoud van de opdracht, maar ook de kwaliteit van het opdrachtgeverschap. Voorspelbaarheid, continuïteit, duidelijke en tijdige besluitvorming, betrouwbare informatie, ruimte voor vakmanschap en een faire verdeling van risico's en opbrengsten maken een corporatie aantrekkelijker als samenwerkingspartner. In een schaarse markt selecteert de corporatie dus niet alleen de marktpartij; de marktpartij selecteert ook steeds nadrukkelijker haar opdrachtgever.

Vertrouwen is belangrijk, maar vertrouwen is geen samenwerkingsmodel

In vrijwel ieder gesprek over langdurige samenwerking valt vroeg of laat het woord vertrouwen. Terecht.

Wanneer partijen jarenlang met elkaar optrekken, kan niet iedere toekomstige situatie vooraf in een contract worden vastgelegd. Prijzen veranderen. Wetgeving verandert. Technieken ontwikkelen zich. Medewerkers vertrekken. Bewoners reageren anders dan verwacht.

En juist waar het contract geen kant-en-klaar antwoord geeft, is je een goede relatie noodzakelijk.

Maar daar zit ook een risico.

"We moeten elkaar vertrouwen" is geen strategie.

Vertrouwen ontstaat doordat partijen in de praktijk ervaren dat afspraken worden nagekomen, informatie wordt gedeeld en belangen bespreekbaar zijn. Tegelijkertijd hebben partijen duidelijke afspraken nodig over onder meer scope, planning, risico's, marges, besluitvorming en prestaties. Dat vertrouwen ontstaat niet vanzelf en het kost tijd en energie om elkaar écht te leren kennen.

De interessante vraag is daarom niet: contract óf vertrouwen? Maar: hoe zorgen we dat contract en vertrouwen elkaar versterken? Een contract hoeft relationele samenwerking namelijk niet in de weg te zitten. Goede afspraken kunnen juist veiligheid creëren om vertrouwen te laten groeien.

Maar het omgekeerde kan ook gebeuren. Stel dat een corporatie volledige financiële transparantie vraagt. Dat kan helpen om samen betere keuzes te maken. Een prijzenboek kan bijvoorbeeld veel waarde hebben voor begroting, automatisering en voorspelbaarheid. Tegelijkertijd kan een vergaande detaillering vooraf bij marktpartijen het gevoel oproepen dat er weinig ruimte overblijft om tijdens de samenwerking nog echt samen keuzes te maken.

Hetzelfde geldt voor KPI's. Wanneer partijen zeggen dat zij samen willen sturen op resultaten en langetermijnwaarde, maar bijna uitsluitend meten op budget, planning en technische output, vertellen de KPI's feitelijk een ander verhaal.

De instrumenten zijn dus niet het probleem. De vraag is of de instrumenten passen bij de samenwerking waar we naar streven.

Een perspectief uit Facility Management

Juist hier werd mijn kennis vanuit Facility Management interessant.

Binnen woningcorporaties bestaat veel kennis over professioneel opdrachtgeverschap, aanbesteding en inkoop. Wat ik veel minder terugzie, is het gedachtegoed uit strategische inkoop (*strategic sourcing*) en relationeel contracteren (*relational contracting*), zoals dat binnen Facility Management en andere uitbestedingsvraagstukken wordt toegepast.

Daarin wordt niet alleen gekeken naar het contract, maar naar de combinatie van drie zaken: de relatie, het contract én het economische model. Dat lijkt een klein verschil, maar heeft grote gevolgen.

Twee organisaties kunnen namelijk een langdurig cont(r)act hebben en toch economisch blijven handelen alsof iedere transactie op zichzelf staat. Andersom kunnen partijen veel verantwoordelijkheid bij elkaar neerleggen zonder dat er een sterke relationele basis bestaat.

Daarom is niet alleen de vraag hoe professioneel de inkooporganisatie is. Een tweede vraag is minstens zo belangrijk:

Welk samenwerkings- en zakelijk model passen eigenlijk bij deze opgave?

Meer relationeel samenwerken is niet automatisch beter samenwerken

Bij de keuze voor meer relationele samenwerking hoort een belangrijke nuance: niet iedere opgave vraagt om een intensief partnerschap.

Soms is een transactionele overeenkomst precies wat nodig is. De kern is daarom niet om samenwerking per definitie relationeler te maken, maar om bewust te kiezen welke vorm het beste past bij de opgave.

De kunst zit dus in het bewust kiezen.

Hoe groot is de afhankelijkheid? Hoe onzeker is de opgave? Hoeveel kennis zit bij de markt? Hoe belangrijk is innovatie? Welke risico's kunnen partijen daadwerkelijk beïnvloeden? Hoe voorspelbaar is het volume?

Pas daarna komt de vraag welke relatie, contractvorm en economische afspraken daarbij passen.

Een hoger niveau van inkoopvolwassenheid is daarom ook niet automatisch hetzelfde als een betere samenwerking. Het groeimodel opdrachtgeverschap van Aedes helpt corporaties om te kijken naar de ontwikkeling van hun inkoop- en opdrachtgeverschap. De vraag welk samenwerkingsmodel vervolgens het beste past bij de opgave, vraagt om een aanvullende afweging. Professioneel opdrachtgeverschap betekent juist dat een organisatie bewust kiest welk model past en vervolgens zorgt dat relatie, risico's, contract, economische prikkels en gedrag daarbij aansluiten.

De zachte kant blijkt opvallend hard

Maar zelfs als contract en economische afspraken kloppen, ontbreekt er nog iets.

Samenwerking vindt uiteindelijk plaats tussen mensen.

Respondenten spraken veel over vertrouwen, commitment, betrokkenheid, een goede klik en gedeelde overtuigingen. Dat bracht mij tijdens het onderzoek bij vier begrippen die helpen om iets preciezer naar die menselijke basis te kijken: attachment, commitment, involvement en belief.

Of eenvoudiger gezegd: kennen en begrijpen we elkaar werkelijk? Zijn we bereid ons langdurig aan de gezamenlijke opgave te verbinden? Zijn de juiste mensen daadwerkelijk betrokken? En delen we voldoende overtuigingen over wat goede samenwerking en waarde betekenen?

Dat klinkt misschien als de zachte kant van samenwerking. Maar hoe zacht is die eigenlijk?

Als vertrouwen ervoor zorgt dat minder controle nodig is, heeft dat economische waarde. Als continuïteit ervoor zorgt dat een aannemer mensen kan opleiden en capaciteit kan reserveren, heeft dat operationele waarde. Als vaste teams minder fouten maken en sneller leren, heeft dat financiële waarde.

De relationele kant van de samenwerking staat dus niet tegenover de zakelijke kant. De relationele kant ís ook zakelijk relevant.

De waarde van samenwerking zit niet alleen in het projectresultaat

Dat brengt mij bij een andere vraag die gedurende het onderzoek steeds belangrijker werd:

Wat bedoelen we eigenlijk wanneer we zeggen dat een samenwerking waarde oplevert?

We kijken terecht naar directe resultaten. Zijn woningen goed gerenoveerd? Zijn bewoners tevreden? Is het wooncomfort verbeterd? Is het energiegebruik verminderd? Is het project betaalbaar gebleven?

Maar stel dat partijen na een project óók betrouwbare data hebben opgebouwd. Een vast team hebben opgebouwd. Een proces hebben verbeterd. Van fouten hebben geleerd. En ervoor hebben gezorgd dat een marktpartij voldoende continuïteit heeft om nieuwe vakmensen op te leiden.

Waar staat deze waarde dan in de businesscase?

Ik ben die waarden in mijn onderzoek 'enabling values' gaan noemen ofwel faciliterende waarden. Waarden die toekomstige waardecreatie mogelijk maken. Denk aan vertrouwen, continuïteit, voorspelbaarheid, leervermogen, innovatievermogen, legitimiteit en beschikbare capaciteit.

Misschien moeten we daarom bij de evaluatie van samenwerking niet alleen vragen: "Hebben we dit project binnen budget en planning uitgevoerd?" Maar ook:

Welke meerwaarde hebben we tijdens dit project nog meer gecreëerd, zodat een volgend project nog beter kan verlopen?

En dan misschien een ongemakkelijke constatering …

Kijk eerst eens naar de eigen interne organisatie.

Corporaties besteden veel aandacht aan het selecteren van de juiste marktpartij. Begrijpelijk. Maar misschien moeten we vóór die selectie eerst een andere vraag beantwoorden: zijn wij zelf als corporaties eigenlijk wel klaar voor de samenwerking die we van de markt vragen?

Wanneer een marktpartij ruimte krijgt van het ene organisatieonderdeel en vervolgens door een ander weer wordt teruggeduwd in traditionele verhoudingen, ontstaat spanning. Wanneer een bestuurder over partnerschap spreekt maar een projectleider uitsluitend op budgetbeheersing wordt afgerekend, ontstaat spanning. En wanneer inkoop relationeel selecteert maar

contractmanagement vervolgens vooral controleert op afwijkingen, ontstaat opnieuw spanning.

Een raamovereenkomst afsluiten is nog geen organisatieverandering. RGS invoeren ook niet. En het woord partner boven een contract zetten evenmin. Relationeel samenwerken vraagt ook iets van leiderschap, governance, rollen, risicobereidheid en gedrag binnen de eigen organisatie.

De volgende stap is niet méér samenwerken, maar consistenter samenwerken

Mijn onderzoek geeft geen universeel recept voor goede samenwerking. Daarvoor verschillen corporaties, marktpartijen en de opgaven te veel van elkaar. We kunnen niet alles over één kam scheren.

Maar één gedachte blijft wel overeind:

De meerwaarde van samenwerking wordt niet bepaald door één contractvorm, één inkoopmethodiek of een paar goede gesprekken. Zo simpel is het niet.

Meerwaarde ontstaat wanneer onderdelen elkaar versterken.

De opgave. De organisatie van de opdrachtgever. De marktbenadering. De relatie. Het contract. De zakelijke prikkels. De risicoverdeling. De KPI's. De governance. En uiteindelijk het gedrag van de mensen die er iedere dag mee werken.

Daarom zou ik de discussie graag een stap verder brengen. Niet alleen: hoe kunnen we beter samenwerken? Maar: welke vorm van samenwerking past bij onze gezamenlijke opgave en vertelt onze relatie, ons contract, onze economische afspraken, onze governance én ons gedrag vervolgens hetzelfde verhaal?

Misschien begint de volgende stap in professioneel opdrachtgeverschap wel met het eerlijk onder de motorkap kijken van de samenwerking die we al hebben.

Als we ons voor jaren aan elkaar verbinden, investeren we dan alleen in de opdracht of ook in elkaar?

Samenwerken aan meerwaarde: een praatplaat voor het goede gesprek

De verschillende inzichten uit mijn onderzoek heb ik samengebracht in de praatplaat **'Samenwerken aan meerwaarde'.** Niet als blauwdruk of stappenplan voor de ideale samenwerking, maar als gespreks- en reflectiekader. Het fundament richt zich op de sociale binding tussen partijen, de basis op de inrichting van professioneel opdrachtgeverschap en de bovenkant op de directe én indirecte waarden die samenwerking moet opleveren. De praatplaat helpt om te onderzoeken of relatie, contract, inkoopmodel, governance, gedrag en gewenste waarde daadwerkelijk hetzelfde verhaal vertellen.



Tot slot een paar ongemakkelijke vragen

Mijn onderzoek geeft geen universeel recept voor succesvolle samenwerking. Daarvoor verschillen organisaties en opgaven te veel. Maar het levert wel vragen op die kunnen helpen om het gesprek scherper te voeren.

- We zeggen dat we partners zijn. Waar blijkt dat dan in de praktijk uit?
- Past onze manier van sturen bij het gedrag dat we van elkaar vragen?
- Willen we werkelijk gebruikmaken van elkaars kennis? En hoeveel ruimte geven we daarvoor?
- Sturen we vooral op wat deze opdracht vandaag kost, of ook op wat we samen opbouwen voor morgen?
- Zijn onze organisaties intern voldoende op één lijn om langdurig met een andere partij samen te werken?
- Past het samenwerkingsmodel dat we in de praktijk gebruiken bij het model dat we zeggen te willen?
- En als we ons voor jaren aan elkaar verbinden: investeren we dan alleen in de opdracht of ook in elkaar?

Samen verder denken?

Dit artikel geeft bewust niet alle antwoorden. Juist over de vraag hoe je relatie, contract, economische afspraken en waardecreatie in de praktijk met elkaar verbindt, ga ik graag verder in gesprek. Herken je het vraagstuk, wil je ervaringen uitwisselen of ben je benieuwd naar het volledige denkmodel achter *Samenwerken aan meerwaarde*? Neem gerust contact op marthe@marthewassink.nl of volg via www.linkedin.com/in/marthewassink

---

Marthe Wassink MSc

Dit artikel is gebaseerd op mijn masteronderzoek Facility & Real Estate Management - Saxion University of Applied Sciences & Greenwich University. Het onderzoek gaat over samenwerking tussen woningcorporaties en marktpartijen in duurzame renovatieprojecten. Het onderzoek verbindt inzichten uit de corporatiesector met theorie uit het vakgebied Facility Management. Het kwalitatieve onderzoek is uitgevoerd onder woningcorporaties en marktpartijen en is in juli 2026 beoordeeld met een 9.

© 2026 Marthe Wassink. Alle rechten voorbehouden.

Het delen van deze publicatie in de oorspronkelijke, ongewijzigde vorm is toegestaan, mits de auteur en bron duidelijk worden vermeld.

Niets uit deze publicatie mag zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteur worden bewerkt, gewijzigd, verveelvoudigd, commercieel gebruikt of afzonderlijk worden gepubliceerd.

Gebruik van de inhoud voor AI-training, tekst- en datamining of andere geautomatiseerde verwerking is eveneens voorbehouden.