



Liesbeth Spies
voorzitter Aedes

Als voorzitter van Aedes vertegenwoordigt Liesbeth Spies 255 woningcorporaties, samen goed voor ongeveer een derde van de Nederlandse woningvoorraad. Ze vraagt Den Haag om langjarige investeringszekerheid en minder grillig beleid. Maar haar boodschap aan de eigen sector is even nadrukkelijk: wie ruimte vraagt, moet bouwen, vernieuwen en zich laten aanspreken op resultaten. In de grootste woningbouwopgave in decennia probeert Spies van lobby en uitvoering één wederkerige afspraak te maken.

Liesbeth Spies wil een contract met Den Haag: investeringsruimte in ruil voor prestaties

'Je bent pas een serieuze gesprekspartner als je niet alleen een vraag hebt aan het Rijk, maar ook een aanbod.'

In die ene zin zit vrijwel de hele agenda van Liesbeth Spies als voorzitter van Aedes. De corporatiesector heeft een duidelijke agenda voor Den Haag: voorspelbaar beleid, voldoende locaties, uitvoerbare regels en vooral structurele financiële ruimte. Maar wie van Spies een klassiek lobbyverhaal verwacht, krijgt maar de helft van haar boodschap te horen. De overheid moet leveren, vindt ze. De corporaties ook.

Die wederkerigheid is urgent. Aedes verwacht dat woningcorporaties in 2026 ongeveer **25.000** nieuwe woningen realiseren. Vanaf 2029 ligt de gezamenlijke afspraak op jaarlijks **30.000** sociale huurwoningen en **5.000** middenhuurwoningen. Tegelijkertijd loopt de vennootschapsbelasting die corporaties betalen volgens Aedes op van **€777 miljoen** in 2025 naar circa **€1,5 miljard** in 2029. De bouwmachine moet dus versnellen op het moment dat de financiële druk juist toeneemt, terwijl er honderden miljoenen wegvloeien naar de schatkist van het Rijk.

'Het duurt te lang,' is haar korte diagnose van de wooncrisis: te veel tijd tussen plan, besluit en sleutel. Voor Spies is dat geen reden om alle verantwoordelijkheid in Den Haag neer te leggen. Het is juist de aanleiding voor een nieuw contract tussen politiek en uitvoering. Geef corporaties langjarige ruimte om te investeren, is haar boodschap, en reken ze vervolgens af op wat ze daadwerkelijk realiseren.

De rekening achter de bouwopgave

De cijfers laten zien waarom het debat over investeringsruimte zo scherp is geworden. In de Nationale Prestatieafspraken hebben Rijk, gemeenten en corporaties een investeringsopgave van ongeveer **€115 miljard** vastgelegd. Begin 2026 liet een nieuwe doorrekening zien dat de sector daarop **€19,4 miljard** tekortkwam, vooral door hogere rente- en onderhoudskosten.

Sindsdien is het beeld verschoven, maar niet eenvoudig geworden. Maatregelen uit het coalitieakkoord vergroten de investeringsruimte volgens een rijksdoorrekening met **€22,6 miljard**. Op landelijk

Volgens berekeningen van Aedes zou volledige afschaffing van de vennootschapsbelasting ongeveer €40 miljard extra investeringsruimte creëren.

niveau lijkt het eerdere tekort daarmee in theorie oplosbaar. Het probleem zit in de verdeling: geld en opgaven liggen niet bij dezelfde corporaties en in dezelfde regio's. Om alle afspraken uitvoerbaar te maken, zou ongeveer **€18,6 miljard** binnen de sector moeten worden herverdeeld. Dat is een schaal waarop onderlinge solidariteit alleen geen vanzelfsprekende oplossing meer is. Tot nu toe konden corporaties elkaar voor maximaal €5 miljard per jaar helpen, iets dat al heel bijzonder is. Welke andere branche neemt projecten van elkaar over op deze schaal? Maar ruim driemaal zoveel zal niet haalbaar blijken, zeker niet nu alle corporaties het financieel zwaarder krijgen.

Precies daar raakt financiële techniek aan de praktijk. Een corporatie besluit vandaag over een project dat pas over jaren woningen oplevert. 'Wij moeten beslissingen nemen vandaag die er over vijf jaar toe leiden dat jij de sleutel van je nieuwe woning krijgt', zegt Spies. Als een bestuurder nu al kan zien dat de financiële ruimte over enkele jaren wegvalt, kan hij niet doen alsof dat probleem pas later bestaat.

Voor Spies komt die spanning het scherpst samen in de vennootschapsbelasting. Corporaties hebben geen aandeelhouders aan wie winst wordt uitgekeerd; inkomsten worden opnieuw ingezet voor onderhoud, verduurzaming, leefbaarheid en nieuwbouw. Toch stijgt de belastingdruk fors: corporaties betalen winstbelasting terwijl er geen winst wordt gemaakt. Het kabinet heeft inmiddels een structurele verlaging van **€325 miljoen** per jaar (25%) aangekondigd. Aedes noemt dat een belangrijke stap, maar blijft pleiten voor een veel verdergaande oplossing.

Volgens berekeningen van Aedes zou volledige afschaffing van de vennootschapsbelasting ongeveer **€40 miljard** extra investeringsruimte creëren, volgens de vereniging vergelijkbaar met de financieringsruimte voor circa **150.000** sociale huurwoningen. Dat zijn cijfers uit de sector zelf en daarmee nadrukkelijk onderdeel van de lobby, maar het ministerie gebruikt dezelfde cijfers en ziet het probleem. Het lijkt een discussie over fiscale regels, maar voor Spies en de corporaties gaat het uiteindelijk om

het bouwen van zoveel mogelijk betaalbare sociale huurwoningen.

Tegelijk kent ze de andere kant van de tafel. Als voormalig minister en burgemeester weet ze dat een kabinet ook geld nodig heeft voor defensie, zorg, onderwijs en andere publieke opgaven. Juist daarom wil ze de discussie uit de sfeer van wensen halen. Wat levert een fiscale maatregel concreet op? Hoeveel extra investeringsruimte ontstaat? Welke productie staat daartegenover? En wat gebeurt er als die ruimte niet wordt geboden?

Geen blanco cheque

Spies wil voorkomen dat Aedes de indruk wekt dat Den Haag alleen hoeft te betalen en de corporaties daarna met rust moet laten. Haar vraag aan het Rijk gaat daarom steeds gepaard met een aanbod van de sector.

Dat aanbod is voor een belangrijk deel vastgelegd in de Nationale Prestatieafspraken. Vanaf 2029 moet de gezamenlijke bouwproductie van corporaties doorgroeien naar **35.000** nieuwe sociale en middenhuurwoningen per jaar. Daarnaast liggen er afspraken over verduurzaming, betaalbaarheid, onderhoud en leefbaarheid. Voor Spies is de logica eenvoudig: minder belasting en meer investeringsruimte moeten zichtbaar terugkomen in volkshuisvestelijke prestaties. Daarnaast profiteert het Rijk volgens haar ook financieel van extra woningbouw, via werkgelegenheid en hogere btw-inkomsten. Het is dus niet alleen een vraag om geld vanuit de sector.

'What's in it for me?', formuleert ze de politieke vraag. Het antwoord mag volgens haar niet bestaan uit goede bedoelingen, maar uit woningen, betaalbare huren, verduurzaming en leefbare buurten.

Daar hoort ook zelfonderzoek bij. Wanneer kosten sterk stijgen, moet de sector kunnen uitleggen waarom. Aedes liet bijvoorbeeld analyseren waardoor onderhoudsuitgaven oplopen. Uit dat onderzoek kwam naar voren dat inflatie een groot deel van de stijging verklaart, naast extra planmatig onderhoud, verduurzaming en woningverbetering. Zulke analyses zijn voor Spies geen defensieve exercitie. Ze horen bij de geloofwaardigheid van een sector die miljarden aan extra investeringsruimte vraagt.



'Wij bouwen om te blijven. Voor huurders, voor woningzoekenden, voor leefbare wijken en buurten'

Dat is een belangrijke lijn in haar voorzitterschap. Aedes moet de corporaties verdedigen wanneer beleid de uitvoering belemmert, maar de eigen achterban ook scherp houden. Belangenbehartiging zonder kritisch naar de eigen keuzes te kijken verliest volgens haar uiteindelijk gezag.

Aedes tussen Den Haag en de sector

Die dubbele rol past bij de positie van Aedes. De vereniging vertegenwoordigt 255 corporaties, samen goed voor ongeveer een derde van alle woningen in Nederland. Maar de verschillen binnen die groep zijn groot. Een grote stedelijke corporatie heeft andere grondposities, financieringsvragen en leefbaarheidsproblemen dan een kleine regionale speler. De opgave in een groeistad is niet dezelfde als die in een krimp- of grensregio.

Vanaf 2029 moet de gezamenlijke bouwproductie van corporaties doorgroeien naar 35.000 nieuwe sociale en middenhuurwoningen per jaar.

Spies ziet Aedes daarom nadrukkelijk als meer dan een lobbyorganisatie. Trainingen, handreikingen, kennisdeling, data en gezamenlijke programma's moeten de sector professioneler en effectiever maken. Ook richting het Rijk wil ze zoveel mogelijk vanuit één feitelijke werkelijkheid werken. Als Aedes en Den Haag met verschillende modellen rekenen, verzandt het debat al snel in een discussie over de cijfers in plaats van over de keuzes. Dat moet volgens haar worden voorkomen.

Hier hoort ook samenwerking tussen corporaties bij. Geld, ontwikkelcapaciteit en expertise hoeven volgens Spies niet altijd binnen de grenzen van één organisatie te blijven. Corporaties kunnen elkaar ondersteunen, bezit overdragen of delen van hun backoffice gezamenlijk organiseren wanneer dat de volkshuisvestelijke prestatie vergroot.

Maar schaal mag de lokale nabijheid niet wegdrücken. Het contact met huurders en buurten is juist een wezenlijk onderdeel van het corporatiemodel. De gezamenlijke opgave kan nationaal zijn; de relatie met bewoners blijft lokaal.

'Wij bouwen om te blijven'

Het verschil tussen corporaties en veel andere vastgoedpartijen vat Spies samen in één zin: 'Wij bouwen om te blijven. Voor huurders, voor woningzoekenden, voor leefbare wijken en buurten.'

Een corporatie neemt vandaag een investeringsbesluit over een woning die over enkele jaren wordt opgeleverd en vervolgens vele decennia in bezit blijft. De woning blijft bij de corporatie en wordt niet na een paar jaar verkocht, zoals bij particuliere verhuurders veel vaker gebeurt. Dat vraagt een andere horizon dan de politieke cyclus van vier jaar. Een maatregel kan in Den Haag in enkele maanden worden bedacht, terwijl de gevolgen ervan nog jaren doorwerken in financiering, programmering en bouwproductie.

Daarom gebruikt Spies de vergelijking met een hypotheek. Wie weet dat hij over vijf jaar zijn maandlasten niet meer kan dragen, krijgt vandaag ook geen financiering alsof er niets aan de hand is. Voor corporaties geldt hetzelfde. Investeringsbesluiten worden afgeremd voordat de kas daadwerkelijk leeg is.



'Geen enkele sector kan zich nog permitteren om te zeggen: zo deden we het altijd'

Haar oproep aan de politiek is daarom eenvoudig: maak duidelijke afspraken en 'blijf er dan af.' Niet omdat beleid nooit mag veranderen, maar omdat iedere nieuwe uitzondering, norm of tijdelijke ingreep opnieuw onzekerheid toevoegt aan projecten die per definitie langjarig zijn.

Een politiek besluit is bovendien nog geen woning. Dat klinkt vanzelfsprekend, maar voor Spies is juist de onderschatting van de uitvoering een van de grote bestuurlijke problemen. Stikstof, netcongestie, bezwaarprocedures, locaties, personeelskrapte en lokale eisen stapelen zich op. Iedere afzonderlijke regel kan verdedigbaar zijn; de optelsom kan de uitvoering verstikken.

De sector moet zelf sneller en slimmer

Ook corporaties moeten hun werkwijze aanpassen. Conceptueel en industrieel bouwen ziet ze daarbij niet langer als een niche, maar als een structureel onderdeel van de oplossing.

Tijdens een bezoek aan een project in het Westland zag ze hoe sterk de kwaliteit van conceptuele bouw zich inmiddels heeft ontwikkeld. Het oude beeld van modulaire woningen als gestapelde containers doet volgens haar geen recht meer aan de praktijk. Industriële productie kan snelheid en schaal toevoegen zonder dat permanente kwaliteit hoeft te worden opgeofferd.

Aedes stimuleert daarom bouwstromen en inmiddels ook verbouwstromen. De economische gedachte daarachter is helder: voor één corporatie is het volume soms te klein om standaardisatie rendabel te maken, maar meerdere corporaties samen kunnen een continue vraag organiseren. Dat geeft bouwers meer zekerheid en kan productieprocessen efficiënter maken.

'Geen enkele sector kan zich nog permitteren om te zeggen: zo deden we het altijd.'

Dat is misschien haar scherpste boodschap aan de achterban. Personeelsschaarste, oplopende kosten en de omvang van de woningbouwopgave maken innovatie geen luxe, maar een voorwaarde. Wie Den Haag vraagt belemmeringen weg te nemen, moet ook bereid zijn eigen routines ter discussie te stellen.

Geen maatschappelijk duizendingendoekje

De druk op corporaties komt niet alleen uit de bouwopgave. In veel buurten neemt de concentratie van bewoners met financiële, sociale of zorgproblemen toe. Corporatiemedewerkers behoren soms tot de weinige professionals die nog regelmatig achter de voordeur komen. Daardoor groeit bijna vanzelf de verwachting dat corporaties ook problemen rond zorg, veiligheid en welzijn oplossen.

Spies trekt daar bewust een grens. 'Wij zijn geen

zorgverleners. En wij zijn ook geen politieorganisatie.'

De les die zij uit de Vestia-crisis meenam, formuleert ze klassiek: schoenmaker, blijf bij je leest. Voor corporaties betekent dat woningen bouwen en beheren, betaalbaarheid bewaken en bijdragen aan leefbare gemeenschappen. Ze kunnen ruimte maken voor ontmoeting, sturen op een goede woningmix en samenwerken met zorg, welzijn, gemeente en politie. Maar zij moeten die taken niet ongemerkt overnemen.

Die afbakening is strategisch. Hoe breder de maatschappelijke tekorten worden, hoe groter de kans dat corporaties als een 'duizendingendoekje' worden gebruikt. Een organisatie die alles probeert op te lossen, verliest uiteindelijk het vermogen om haar kernopdracht goed uit te voeren.

Dicht bij de uitvoering

Spies probeert die kernopdracht niet alleen vanuit Den Haag te bekijken. Ze bezoekt iedere week minimaal één corporatie. Niet als ceremonieel onderdeel van het voorzitterschap, maar omdat ze vindt dat landelijke belangenbehartiging alleen geloofwaardig is als je zelf ziet wat regels en beleid in buurten, complexen en organisaties veroorzaken.

Ze spreekt er met bestuurders, huismeesters, bewoners en andere professionals. Die bezoeken vormen voor haar het tegenwicht voor de Haagse vergadertafel. Politici zou ze het liefst dezelfde tijd in de uitvoering laten doorbrengen: niet alleen een kort werkbezoek, maar werkelijk meelopen om te ervaren waarom vertrouwen opbouwen, bewoners begeleiden of een project realiseren soms veel meer tijd kost dan een beleidsnota suggereert.

Omgekeerd vraagt ze corporatiebestuurders begrip voor de politieke werkelijkheid. De rijksbegroting kent meer claims dan volkshuisvesting alleen. Wie geloofwaardig om miljarden aan investeringsruimte wil vragen, moet erkennen dat ook andere sectoren aanspraak maken op publieke middelen.

De nieuwe deal

Hoe belangrijk voorspelbaarheid voor haar is, bleek bij de voorgenomen huurbevriezing. Aedes becijferde dat twee jaar bevriezen van de sociale huren de investeringscapaciteit van corporaties over tien

Conceptueel en industrieel bouwen ziet ze daarbij niet langer als een niche, maar als een structureel onderdeel van de oplossing.

jaar met ongeveer **€49 miljard** zou verminderen. Aedes en **230 corporaties** kondigden daarop een kort geding tegen de Staat aan. Nadat het plan verviel, werd de procedure ingetrokken.

Voor Spies was het incident meer dan een conflict over huren. Het liet zien wat er gebeurt wanneer de overheid enkele maanden na langjarige prestatieafspraken een fundamentele inkomstenbron van corporaties wil wijzigen. Betaalbaarheid voor bestaande huurders is essentieel, maar een maatregel die de investeringsbasis onder de sector vandaan haalt, kan toekomstige huurders juist raken doordat woningen niet worden gebouwd.

Tegelijk wijst ze naar binnen wanneer de sector zelf beter kan handelen. Bij vocht- en schimmelproblemen bijvoorbeeld beoordelen corporaties de situatie niet meer op afstand met de conclusie dat een bewoner beter moet ventileren. Ze gaan op onderzoek uit, een werkwijze die de corporaties gezamenlijk hebben ontwikkeld. Geloofwaardigheid begint bij verantwoordelijkheid nemen voor wat je zelf kunt verbeteren.

Daarmee wordt de agenda van Spies groter dan een fiscaal dossier of een belangenstrijd tussen Aedes en het kabinet. Ze probeert een bestuurlijk model voor de volkshuisvesting neer te zetten: minder incidentenpolitiek en meer continuïteit, minder wederzijds wantrouwen en meer harde afspraken, minder bescherming van bestaande routines en meer uitvoering.

Den Haag moet zorgen voor investeringszekerheid, locaties, regie en uitvoerbare regels. De corporaties moeten daar productie, betaalbaarheid, verduurzaming, samenwerking, innovatie en aantoonbare doelmatigheid tegenover zetten.

Dat is de werkelijke deal die Spies probeert te sluiten: geef ons voldoende zekerheid om langjarig te investeren en reken ons daarna af op wat we leveren.

De wooncrisis is volgens haar te groot geworden voor een systeem waarin iedere partij vooral uitlegt waarom eerst de ander moet bewegen. Ze noemt het een 'gouden kans' om de volkshuisvesting structureel anders te organiseren. Maar die kans bestaat alleen wanneer beide kanten de verplichting accepteren die bij hun positie hoort.