

PPS bij herstructurering: kwestie

Praten over publiek-private samenwerking is weer in de mode. Maar heeft het betrekken van marktpartijen bij de stedelijke herstructureringsopgave eigenlijk wel zin? Wat is de meerwaarde van hun inbreng? Komen ze niet met hun korte termijn rendementsdoelstelling nog wat centen uit de wijk lepelen, terwijl gemeenten en woningcorporaties fors ourendabel investeren?

Dit brengt mij gelijk op een kernpunt: voor het betere 'hit- en -run' werk is in de herstructurering geen plaats. Inzels op lange termijn-betrokkenheid is voorwaarde. Die lange termijn geldt voor de eerste planfasen van initiatief, verkenning en intentie, de fase van overleg (onder meer bewoners) en overeenkomst. En ook voor de doorgaans sterk gefaseerde detailplanning en uitvoering.

Voor het totale traject is een termijn van minimaal tien jaar reëel. Sommigen in gemeente- en corporatieland zeggen: 'Wij willen alleen zaken doen met partijen die in de wijk blijvend belang houden: naast de gemeente en corporaties kom je dan bij beleggers en (een deel van) het lokaal bedrijfsleven uit.' Kortom: 'geen cent de wijk uit.' Ik wil die benadering opprekken met de kreet: 'Kwaliteitsverbetering nu, is rendement op termijn'. Uitgekiende eerste investeringen en beheersmaatregelen, gericht op kwaliteitsverbetering, hebben positieve invloed (legcnwoordig: uitstraling) op financieel-economische potentie van de hele wijk. Dit is de vastgoedbenadering in maatschappelijke context, om er nog een kreet aan toe te voegen.

Bij kwaliteitsverbetering gaat het om: wonen, woonomgeving, verkeer, sociale aspecten waaronder veiligheid en economie (werkgelegenheid). In financiële zin geldt voor de projectontwikkelaar en andere marktpartijen: eerst kosten maken in voorfasen, bij de eerste serie investeringen uitgaan van 'koste-dekking plus' (of zelfs minder dan dat) en daarna investeringen met rendementsmogelijkheden. En van dat rendement profiteren dan 'de wijk', de corporatie en de gemeente mee.

De ontwikkelaar moet bereid zijn om met woningcorporaties en de gemeente tot afspraken te komen die op de specifieke situatie zijn afgestemd. Financiële afspraken op maat, dus. Risico- en winstdeling, een open boek benadering en speciale financiële arrangementen behoren tot de mogelijkheden.

Het soms nog uitgedragen cliché dat 'projectontwikkelaars alleen naar meedoen om de lekkere koopwoningbrokjes uit het plan te hengelen, te incasseren en weg te wezen', is niet (meer) van toepassing op de hele bedrijfstak. Toegegeven, het aantal bedrijven dat animo heeft in zo'n benadering én het zich ook financieel kan veroorloven, is natuurlijk niet groot. Zo'n cliché houdt de wereld wel prettig overzichtelijk, maar belemmert een vruchtbare en vernieuwende samenwerking in pps-verband.

Het is van belang dat in het begin van een samenwerkingsproces wederzijdse belangen, verwachtingen en elementen van wantrouwen volstrekt open worden besproken. Opzouten kost later een

Lustrumcongres Erasmus Universiteit Rotterdam 'De succesvolle stad van de 21ste eeuw'

De 85-jarige Erasmus Universiteit heeft, in samenwerking met KPMG, een congres georganiseerd waarvoor voorraastaanden uit de Rotterdamse samenleving zijn gevraagd mee te denken over de voorwaarden van een succesvolle stad. In dit congres, dat gisteren werd gehouden, stelden sprekers en deelnemers gezamenlijk het recept op voor een actieve, dynamische en vooral leefbare stad.

Een onderwerpen dat aan de orde kwam, was de problematiek van de aanpak van de herstructurering. Gesproken werd over de vraag waar het vele geld dat hiervoor nodig is vandaan moet komen. De studie van het OTB 'De stedelijke investeringsopgave 1999-2010 gekwantificeerd' werd

hierbij als leidraad gebruikt. Centraal stond de vraag of samenwerking tussen marktpartijen soelaas kan bieden.

Deze mogelijkheid werd verkend door Aldert Dreimüller (KPMG Branche-groep Woningcorporaties), Friso de Zeeuw (Directeur Nieuwe Markten, Bouwfonds Woningbouw) en Roland van der Post (Directeur Stadswonen, voorzitter van het regionaal samenwerkingsverband corporaties).

In Cobouw van 21 september jl heeft reeds een artikel gestaan van de hand van Hugo Priemus (Directeur OTB TU Delft), die tevens deelnam aan de discussie. Een bijdrage van Aldert Dreimüller verscheen gisteren in Cobouw, op deze pagina.

hoop gedoe en veel tijd. Dit neemt niet weg dat sommige woningcorporaties (al dan niet via een speciale dochtermaatschappij) de ambitie hebben om de professionele projectontwikkeling als tak van sport volledig te beheersen. Zij zeggen: 'Vandaag niet nodig, melkboer'. Daar is op zich niets tegen. Maar ook in die situaties kan het zinvol zijn samenwerking met een commerciële projectontwikkelaar te zoeken, bijvoorbeeld om risico te delen of voor speciale financiële arrangementen. Bovendien: twee weten vaak meer dan één.

De potentiële inbreng van de marktsector beperkt zich uiteraard niet tot de projectontwikkeling. Ook andere leveranciers van 'woonproducten' en commerciële exploitanten van voorzieningen in de wijk kunnen meerwaarde leveren. Wat die laatste categorie betreft: winkeliers en andere lokale ondernemers hebben evident belang bij de herstructurering. Van hen wordt verwacht dat ze zich niet uit de wijk terugtrekken maar mee-investeren. Ze kunnen ook vanuit hun natuurlijke wijk-betrokkenheid - een inbreng leveren op het ter-

van aanbod en vraag

rein van de veiligheid. Een bundeling van private marktpartijen die de herstructureringsopgave offensief willen benaderen, levert meerwaarde. Overleg Platform Stedelijke Vernieuwing (OPS) wil die functie vervullen.

Marktpartijen die hun nek willen uitsteken en als het ware een aanbod tot samenwerking doen, hebben ook wat te vragen. Ze vragen dat vooral aan de gemeentebesturen en op onderdelen. — Ook van de corporaties. — Steeds weer blijkt dat het betrekken van marktpartijen in een vroeg stadium van de planontwikkeling tot betere, snellere en haalbare resultaten kan leiden. De inbreng van de marktvisie wordt lastig of onmogelijk in een plan waar andere partijen al een vorm van overeenstemming over hebben. Die inbreng komt het best tot zijn recht op grootschalig niveau. Op dat niveau behoort bijvoorbeeld benutting van specifieke locaties of combinatie van functionele nog tot te beïnvloeden elementen. De daarmee te behalen kwalitatieve en financiële voordelen komen de exploitatie van het totaal ten goede. De verdere uitwerking en detaillering van de plannen heeft een veel meer professioneel karakter; de hoofdlijnen voor echte structureringsopgaven liggen al vast.

Een oude tophit is de wens tot doorbreking van de verkokering. Ik weet het uit de praktijk: de sectorale benadering is een draak die je nooit helemaal kunt verslaan. Maar als iedereen (terecht) praat over de noodzakelijke integrale

aanpak van de herstructurering en verlenen de weerbaarheid kennen die zo in proces tocht al met zich meebrengt, dan is verkokerd denken en doen eigenlijk een luxe geworden die je je niet meer kunt veroorloven.

Ook de rijkssoevereïteit heeft last. — en vaak nog veel heftiger — van dit verschijnsel. Maar als het om stedelijke herstructurering gaat, moet gezegd worden dat VROM (met de voorbereidingen voor het Investeringsbudget Stedelijke Vernieuwing) en Binnenlandse Zaken (met het stedenbeleid) het lang niet slecht doen. Als ze, ook samen, nog productieve afspraken willen maken en elkaar vrijwaren van domme competentiegeschillen, dan wordt het nog eens wat.

Tegenover een langjarige betrokkenheid met een rendementsperspectief op termijn van marktpartijen, moet een consistente politiek bestuurlijke belevingslijn staan. Dat geldt voor fysieke aspecten van de planvorming en planuitvoering; — continuïteit in afgesproken beheersmaatregelen (bijvoorbeeld verscherpt toezicht);

— het beleid in omringende wijken en buurten (denk aan planning van voorzieningen die concurrerend zijn voor nieuwe investeringen binnen het plangebied).

Hier voeg ik onmiddellijk aan toe dat modern 'interactief' bestuur dat serieuze rekening houdt met wensen van bewoners en andere belanghebbenden, een must is om tot uitvoerbare plannen te komen. Afspraken over fasering, detail-

lering, wijzigingsmarges en inzet van professioneel procesmanagement helpen de onzekerheidsmarges beheersbaar te houden.

Kwaliteitsverbetering nu, rendement op termijn betekent ook strategische inzet van overheidsinvesteringen, subsidies en corporatieve investeringen. In dat kader lijkt een blijvend, vaste bijdrage in de grondkosten of in de stichtingskosten van woningen runder voor de hand te liggen. Een traject, waarin eerst fors ontrendabel wordt geïnvesteerd, waarna overheidsbijdragen afnemen, past vaak beter in het beoogde beeld.

Terecht leggen gemeenten en corporaties de lat hoog voor deelname van marktpartijen (zoals projectontwikkelaars) aan de stedelijke herstructurering. Lange termijn betrokkenheid is daarbij het sleutelbegrip. Verschillende bedrijven hebben de ambitie om mee te doen (en kunnen zich dat ook veroorloven). Overigens ook uit welbegrepen eigenbelang: het gaat om een groot marktgebied voor overmorgen. Nu forse overheidsbudgetten beschikbaar komen voor de herstructurering, kan het accent in de discussie van 'hoeveel miljard overheidsgeld komt er beschikbaar' verschoven worden naar de daadwerkelijke aanpak. Bij voorkeur in publiek-private samenwerkingverbanden die deze naam verdienen.

Mr. Friso de Zeeuw is directeur Nieuwe Markten, Bouwfonds Woningbouw BV.