

Nog even volhouden?

De grote marktpartijen stappen uit de herstructurering, zo meldde de Neprom eind 2004. Die boodschap werd tijdens een bijeenkomst van kenniscentrum KEI nog eens extra verbale kracht bijgezet. Het zijn vooral de corporaties die de marktsector buiten de deur willen houden – met succes. Maar begin 2005 was daar ineens het bericht dat Bouwfonds MAB in Amsterdam een samenwerking aangaat met woningcorporatie Ymere, voor de nieuwbouw van 2.500 woningen in de Westelijke Tuinsteden. Hoe valt dat te rijmen? Building Business vroeg de betrokken partijen om opheldering. “Het moet echt van harte gaan. We gaan niet met de pet in de hand langs de deuren.”

door Kees de Graaf

Eerst was er in het najaar van 2004 het verontrust getoonzette persbericht van de Vereniging van Nederlandse Projectontwikkelingsmaatschappijen (Neprom), waarin men dreigde zich terug te trekken uit de stedelijke vernieuwing. Volgens Neprom-voorzitter Peter Ruigrok dralen gemeenten en woningcorporaties te lang bij het aanpakken van de herstructureringswijken, waardoor de middeninkomens vaker de stad verlaten. Met name de vastgoedbeleggers zouden niet langer willen wachten, aldus Ruigrok in het persbericht: ‘Veel professionele vastgoedbeleggers trekken zich terug. Het zijn de wijken waar hun doelgroep niet meer lang zal wonen, waar het vastgoed een minder gunstige waardeontwikkeling doormaakt en waar ook de huurontwikkeling achterblijft. Kortom, voor beleggers onaantrekkelijk om de aan hen toevertrouwde pensioengelden in te investeren. Er wordt wel geïnvesteerd, maar dan vooral in de stadscentra en in de buitenwijken.’

Het signaal van de Neprom was voor KEI, kenniscentrum stedelijke vernieuwing, aanleiding om eind november een Atelier te organiseren waarbij de marktpartijen hun visie op de trage voortgang van de herstructurering konden spuien. De somberheid bleek daar nog geen plaats te hebben gemaakt voor voorzichtig optimisme, au contraire. De ontoegankelijke markt belemmert ontwikkelaars en ontwikkelende beleggers in herstructureringsgebieden, zo luidde de belangrijkste conclusie van het Atelier. De somberheid van de marktpartijen had betrekking op twee aspecten. In de eerste plaats: het ondanks verwoede pogin-

gen er als individueel bedrijf niet in slagen om betrokken te worden bij herstructureringsprojecten in de naoorlogse gebieden. In de tweede plaats: het besef dat er forse investeringen in deze wijken noodzakelijk zijn (om verdere ‘Verelendung’ te voorkomen), maar dat deze onvoldoende van de grond komen. Afgezien van hun individuele bedrijfsbelang zien de marktpartijen daarmee een maatschappelijke ramp op Nederland afkomen, die op een termijn van tien jaar nog veel forsere bedragen zal vergen om recht te breien.

De marktpartijen staan niet te springen om uit de herstructureringswijken te stappen, maar wanneer er geen zicht ontstaat op een verbetering van de huidige situatie zullen sommige bedrijven daartoe overgaan. Tijdens het KEI-Atelier bleek dat enkele bedrijven al de beslissing hebben genomen om hun speciaal opgerichte bedrijfsunits voor de herstructurering op te heffen, bij gebrek aan werk. Geconstateerd werd dat er voldoende ontwikkelingskansen bestaan voor marktpartijen in andere gebieden, zoals de meer binnenstedelijke herontwikkelingsgebieden. Ook biedt de Nota Ruimte volop kansen om weer succesvol in ‘de wei’ aan de slag te gaan en die mogelijkheden worden op dit moment volop verkend.

Het verwijt dat marktpartijen onvoldoende geëquipeerd en ‘gesocialiseerd’ zijn om in de naoorlogse woongebieden aan de slag te gaan werd terzijde geschoven. Hierin is juist de afgelopen jaren veel geïnvesteerd, door kennis en menskracht voor de herstructureringsopgave ter beschikking te stellen. De echte bottleneck zit volgens de marktpartijen in het ontbreken van vol-

doende marktwerking in deze gebieden. Er is sprake van een beperkt aantal grondeigenaren – de woningcorporaties – waardoor er niet vanzelf marktkansen optreden voor de ontwikkelaars, zoals dat elders in de stad het geval is. Daarnaast is er de onwil van de woningcorporaties om samenwerkingen met de markt aan te gaan; de drive om in actie te komen ontbreekt in de huidige situatie.

Voordelen samenwerking

Binnen deze sombere context kwam begin 2005 het bericht binnen dat Bouwfonds MAB en woningcorporatie Ymere elkaar hadden gevonden voor de gezamenlijke ontwikkeling van 2.500 nieuwe woningen in de Westelijke Tuinsteden, een van de grootste Amsterdamse naoorlogse woongebieden. Het eerste project wordt daarbij gevormd door De Stadstuinen in Osdorp, een nieuwbouwproject van ruim 400 woningen. Gezien het voorgaande op zijn minst een verrassend bericht. Volgens Wienke Bodewes, directeur projectontwikkeling van Ymere, past het initiatief echter bij een ontwikkeling die al enige jaren door zijn organisatie was ingezet. “Voor ons is deze samenwerking niet uniek. We doen wel vaker grote gebieden en we werken ook al langere tijd samen met marktpartijen. Op zich zijn de meeste opgaven uitstekend door ons eigen apparaat aan te pakken, maar er zijn toch verschillende argumenten te noemen waarom het wel degelijk interessant kan zijn om toch samen te werken met de markt. Denk bijvoorbeeld aan gespecialiseerde expertise op bepaalde terreinen, zoals de ontwikkeling van detailhandel.

Zeker de binnenstedelijke projecten zijn gemengd qua programma en dan is het handig om partijen erbij te hebben die verstand hebben van delen van dat programma." Daarnaast speelt het reciprociteitbeginsel een rol, aldus Bodewes. "Corporaties en marktpartijen kunnen elkaar tevens aanvullen qua posities. Zo heeft Bouwfonds ons bijvoorbeeld betrokken bij de ontwikkeling van locaties in de Amsterdamse regio, zoals Floriande in Hoofddorp. Ook hebben ze ons betrokken bij SportParkStad in Bos en Lommer; eerst alleen voor de sociale huurwoningen maar later voor de aanpak van het gehele gebied. Verder speelt risicodeling ook een rol. Zo zijn wij door ING gevraagd om mee te doen bij het Shellterrein in Amsterdam Noord. Dat zijn grote projecten met heel forse risico's." Niet in de laatste plaats wijst Bodewes op de factor van intellectuele en culturele complementariteit. "Die factor moet je niet onderschatten. Bedrijven moeten elkaar kunnen vinden in de creatieve energie en de bedrijfscultuur, anders loopt het stuk. Bouwfonds is een van de bedrijven met wie wij die band hebben. We kunnen het in de praktijk goed vinden; er is sprake van een efficiënte taakverdeling. Per project kijken we wie welke taken voor zijn rekening neemt en stellen we het beste team samen, bestaande uit medewerkers van beide organisaties. We hebben beide alle knowhow in huis, variërend van projectmanagement tot en met verkoop. Gek genoeg lijkt de samenwerking tussen een corporatie en een marktpartij dus beter te

slagen bij een grote, uitgebreide expertise aan beide kanten."

De ontwikkelingsopgave van 2.500 woningen in de Westelijke Tuinsteden is ontstaan door verschillende lopende projecten van beide bedrijven samen te voegen, zo geeft Bodewes aan. "We zullen daarbij vooral samenwerken op projectniveau. Het gaat om complexe, integrale projecten, waarbij je altijd van elkaar leert. Zo hebben wij meer kennis in huis van zaken als beheer en de herhuisvesting van bewoners. Andersom brengt ook Bouwfonds expertise in, zeker na de samenvoeging met MAB." Dat Ymere voor de aanpak van de Westelijke Tuinsteden ook participeert in het corporatieconsortium Westwaarts stond de samenwerking met Bouwfonds niet in de weg: "Westwaarts is vooral bedoeld voor een gezamenlijke visievorming voor het gehele gebied en voor de samenwerking met de overheid. Het is in die zin een lossere verband dan sommige andere consortia; wij zijn nooit zo ver gegaan dat we bijvoorbeeld ons vastgoed in één onderneming hebben ondergebracht. Dat maakt het mogelijk dat we op locatieniveau snel tot actie kunnen overgaan."

Aangezien Ymere lid is van de Neprom, heeft Bodewes de discussies over de rol van marktpartijen bij de herstructurering van nabij gevolgd: "De meerwaarde van marktpartijen wordt door sommige corporaties nog niet gezien; zelf hebben wij daar zoals gezegd goede ervaringen mee. Er gaat dus tijd overheen voordat deze twee werelden

bij elkaar kunnen worden gebracht. Aan de andere kant zullen ook marktpartijen moeten beseffen dat het hier om processen van een lange adem gaat en dat je zwaar moet investeren in kennis en mensen. Dat is ook niet iedere ontwikkelaar gegeven. Als je meedoet, moet je voor 100 procent meedoen en je meerwaarde daadwerkelijk bewijzen."

Kleinere markt

Volgens Friso de Zeeuw, directeur Nieuwe markten bij Bouwfonds MAB, bestaat het algemene beeld van somberte nog steeds in bepaalde mate. Zijn bedrijf werkt in zeven gemeenten samen met corporaties aan herstructureringsprojecten: "Dat zouden we op meer plaatsen willen doen. In relatie tot onze oorspronkelijke verwachtingen – en die van vele collega's – maken deze projecten geen groot deel van onze huidige portefeuille uit. Het gaat om circa 5 procent van de portefeuille, tegenover 20 procent in de binnenstedelijke gebieden en 75 procent in de uitleg. Daarbij groeit met name de binnenstedelijke productie het snelst. De afgelopen jaren heeft Bouwfonds ook wel de nodige projecten in de herstructurering gerealiseerd, maar niet in dezelfde mate zoals bij bedrijven als ERA en Proper-Stok is gebeurd. Daar vormt de herstructurering een groter deel van de totale bedrijfsomzet, maar in absolute zin zal de omvang van de herstructureringsportefeuille van Bouwfonds niet veel verschillen met die van beide bedrijven." Het uitblijven van meer projecten in de

De naoorlogse wijk Kanaleneiland in Utrecht



naoorlogse wijken wijt De Zeeuw in de eerste plaats aan de omvang van de herstructureringsmarkt als zodanig: "Al vrij snel hebben we het signaal laten uitgaan dat het naar ons idee allemaal zo'n vaart niet zou lopen en dat het aanvankelijke hoge verwachtingspatroon zou moeten worden bijgesteld. Daar kwam bij dat alle flatjes weer verhuurd werden. Ook is bij een aantal projecten het programma veranderd; eerst werd fors ingezet op sloop-nieuwbouw, later meer op renovatie, beheer en de zogenaamde culturele opgave. Het figuurzaagjargon deed zijn intrede. Terwijl ons belang vooral ligt in een fors deel sloop-nieuwbouw. Renoveren is niet onze kernopgave en we hebben daar ook geen ambities in. Naar onze overtuiging is hard ingrijpen op veel plekken de beste oplossing."

Een complicerende factor vormt de samenwerking met de corporaties, aldus De Zeeuw. "Aanvankelijk was daarvan het beeld dat we elkaar zouden opzoeken. Dat is nauwelijks gebeurd; corporaties doen het zelf of zeggen dat ze het nog niet weten. Ze hoeven ook niet zo nodig. Het gevoel van urgentie is verdwenen." Daar staat tegenover dat het met sommige corporaties wel klikt. Ymere is daar dus één van: "In principe kunnen zij alles zelf. Ze hebben veel kennis en kunde van ontwikkelen. Van daaruit treden zij ons zelfbewust tegemoet. Het is een goede partner, niet een die na elk gesprek met een ontwikkelaar alle vingers natelt of over elke cent een discussie aangaat. Men heeft een professionele houding ten opzichte van projectontwikkelaars en dat schiet lekker op." De Zeeuw noemt dezelfde voordelen van samenwerking die Bodewes ook de revue liet passeren: risicodeling, kennisdeling en elkaar introduceren op nieuwe plekken. "De afgelopen jaren hebben we bij elkaar zo'n 5.000 woningen samen met Ymere ontwikkeld. Dat zou je met meer corporaties willen. Veel is echter afhankelijk van de directeur-bestuurder van de corporatie: welke visie heeft deze op de opgave, op de samenwerking en op de projectontwikkelaar? Vervolgens is er in de tweede lijn nog de opvatting van de gemeente: dat is het derde sinaasappeltje dat in de fruitmachine moet verschijnen. Zonder een positieve grondhouding vanuit de gemeente is elke samenwerking ten dode opgeschreven."

Inzake de lijn van Bouwfonds MAB voor de nabije toekomst noemt De Zeeuw de weg van de geleidelijkheid: "Het moet echt van harte gaan. We gaan niet met de pet in de hand langs de deuren. We hebben veel werk, de portefeuille is goed gevuld en het gaat in de herstructurering om arbeidsintensieve projecten. Onze mensen kunnen hun uren ook aan andere zaken besteden. Elk van onze regiokantoren zal daarom per project een afweging maken of een herstructureringsproject in de portefeuille past. Daarbij stellen ook wij onze eisen, in



De sloopaantallen blijven aan de lage kant

termen van beschikbare capaciteit, procesrisico, rendement en de opstelling van de partners. Uiteindelijk speelt het gevoel de grootste rol, maar deze zaken nemen we wel mee in ons beslissingsschema. Overigens hebben we bewust geen aparte club binnen het bedrijf voor de herstructurering opgezet. Het gevaar daarvan is dat het snel gaat loszingen van de kernorganisatie. Dat wordt al snel de ouwehoerclub aan het einde van de gang, met een tweederangs imago." De 5 procent omzet in de herstructurering zal volgens De Zeeuw wel gaan groeien, maar hij waakt ervoor harde targets te noemen. "Op zichzelf is het maatschappelijk gewenst dat er wordt geherstructureerd. We hebben vitale steden met een gevarieerde bevolkingsopbouw nodig, waar we de *working force* kunnen huisvesten. De sloopaantallen blijven echter aan de lage kant en dat is een goede indicator van de vraag of het herstructurerings tempo groeit. In eerste instantie zijn het toch vooral de corporaties die de opgave moeten oppakken. Zij zijn de bezitters van grond en vastgoed en in die zin zijn de verhoudingen klip en klaar. Bovendien kennen zij de wijk, de mensen en de gebouwen als geen ander. Zij hebben de initiatiefrol." Aan de andere kant zal Bouwfonds MAB niet rücksichtslos uit de herstructurering stappen: "Wij doen deze projecten omdat we een *full dressed*-ontwikkelaar willen zijn. Dit type gebiedsontwikkelingen moet je als grootste ontwikkelaar wel kunnen. Als het dan ooit tot een groei van het aantal projecten in deze sfeer komt, moet je wel als bedrijf over *track record* beschikken."

Pilots marktsector

Tot slot nog even naar de Neprom. Een half jaar verder; is er enige vooruitgang geboekt? Volgens Neprom-directeur Jan Fokkema is het gevoel van 'somberte' nog wel aanwezig: "Het signaal dat we in het najaar hebben afgegeven, daar staan we nog steeds

achter. Natuurlijk zijn veel Neprom-leden zoals AM en Bouwfonds, maar ook ProperStok, Matser en ERA, op verschillende plekken actief en laten ze ook zien dat ze partijen bij elkaar kunnen krijgen en tempo kunnen realiseren, maar het is veel minder dan het zou kunnen zijn. Het aandeel herstructurering in de portefeuilles van de projectontwikkelaars is echt veel te gering in verhouding tot de grote opgave waar we voor staan. Er moet meer ruimte komen voor de betrokkenheid van marktpartijen in deze wijken, zodat zij hun meerwaarde kunnen tonen en die wijken ook voor andere doelgroepen weer aantrekkelijk kunnen worden. Corporaties en gemeenten moeten hun wantrouwen achter zich laten en openstaan voor de ervaringen die ook hun collega's met ontwikkelaars hebben. Uitstelgedrag leidt uiteindelijk tot onacceptabel hoge maatschappelijke kosten." In samenwerking met de ministeries van VROM en Financiën, KEI en IVBN onderzoekt de Neprom de komende tijd hoe de randvoorwaarden voor de betrokkenheid van marktpartijen kunnen worden verbeterd. Er wordt ingezet op een aantal pilotprojecten, waarbij ook fiscale prikkels aan de orde zijn, aldus Fokkema. Een ander pad dat wordt gevolgd is dat van regionale bijeenkomsten met corporaties en gemeenten, waarbij de meerwaarde van marktpartijen bij herstructurering onder de aandacht wordt gebracht en wordt bediscussieerd. ◀◀

Literatuur

De Neprom heeft twee uitgaven gepubliceerd over de rol van projectontwikkelaars in de stedelijke vernieuwing, waaronder een checklist herstructurering (www.neprom.nl).

De verslagen van KEI-ateliers zijn te vinden op www.kei-centrum.nl/atelier.

Ook is er op de KEI-website een dossier 'marktpartijen' met onder andere projecten, documentatie en links:

www.kei-centrum.nl/marktpartijen.