

Real Estate Magazine, juni 2006
Samenwerking woningcorporaties
en projectontwikkelaars

'WE MOETEN PROBEREN ER EEN FEESTJE VAN TE MAKEN'

De roep onder projectontwikkelaars om ook bij de lastige herstructureringsprojecten binnen bestaand stedelijk gebied betrokken te worden neemt alleen maar toe. Dat is logisch, gezien het feit dat de volumineuze nieuwbouwstroom op de uitleglocaties aan het opdrogen is. Maar of het ook mogelijk is, moet nog worden bezien.

Want kan de commercieel ingestelde projectontwikkelaar überhaupt wel samenwerken met de maatschappelijk georiënteerde woningcorporatie?

Eric Harms

Het belang van samenwerking met woningcorporaties is groot, en neemt alleen maar toe.' Friso de Zeeuw is directeur nieuwe markten van Bouwfonds-MAB. Hij onderkent de waarde van de corporatiesector als zakelijke partner van de projectontwikkelaar. 'Te velde komen we elkaar immers steeds meer tegen. Door met name de uitbreiding van het werkveld van corporaties bewegen corporaties zich steeds meer op terreinen die van oudsher tot het domein van de projectontwikkelaar behoren. Primair – en dat vind ik ook nog steeds hun kerntaak – in de herstructurering, dus in die gebieden waar ze dominant grondbezitter zijn. Maar daarnaast ook in uitbreidingsgebieden en op locaties waar sprake is van functieverandering in stad of dorp. We komen ze tegelijkertijd in meer vormen tegen dan voorheen. Vroeger kreeg de corporatie een deel van een locatie toegewezen om een vooraf bepaald aantal sociale huurwoningen te realiseren. Nu manifesteren ze zich soms zelfs als projectontwikkelaar en nemen zelf grondposities in. Het verschilt per corporatie hoe ze de reikwijdte van hun activiteiten zien, welk soort activiteiten ze willen ontplooiën en hoe risicodragend ze bezig willen zijn.'

Aan de zijde van de projectontwikkelaars neemt daarbij de belangstelling voor herstructureringsprojecten geleidelijk aan toe. 'Terwijl dat toch primair een zaak was van de corporatie en de gemeente. Steeds meer projectontwikkelaars, en wij zijn als Bouwfonds-MAB die

mening in ieder geval toegedaan, hebben de pretentie van integraal gebiedsontwikkelaar. Voorwaarde is dat de corporatie de meerwaarde van de samenwerking met een commerciële marktpartij inziet. Bij functieverandering en uitbreiding kan het van onze kant zinvol zijn om een corporatie erbij te betrekken, omdat die vaak een duidelijke lokale verankering heeft. Daar kun je als projectontwikkelaar in een samenwerkingsverband van profiteren. Opportunistische overwegingen liggen meestal aan de samenwerking ten grondslag en dat is ook prima. Anderzijds kom je situaties tegen waarin de verhouding tussen een corporatie en een gemeente zo slecht is, dat men snakt naar de betrokkenheid van een derde, meer commerciële marktpartij. Ook daarvan kunnen we profiteren.'

Onverantwoord

De corporatie in haar rol als concurrent wordt door veel ontwikkelaars als bedreiging gezien, zeker nu minister Dekker heeft besloten hun werkerrein te verruimen. De Zeeuw ziet dat echter anders. 'Dat zou ook niet goed zijn. Omdat je marktpartij bent, heb je te leren leven met het feit dat er zo af en toe nieuwe spelers op het veld verschijnen. Als je een zelfbewuste marktpartij bent, kan je daar tegen en probeer je er eerder een feestje van te maken dan dat je je bedreigd gaat voelen. We bekijken natuurlijk wel of de activiteiten van corporaties bin-

nen een gelijk speelveld plaatsvinden. Gelijke financiële en fiscale condities, bijvoorbeeld. Maar ook gelijke risico's. Er worden soms door corporaties onverantwoord hoge prijzen geboden voor grond en gebouwen. Ze bederven daarmee niet alleen de markt, maar dekken het onvermijdbare verlies dat daaruit voortvloeit ook nog eens af met sociaal geld. Dan kun je zeggen: dat is het tragische verhaal van de concurrent. Maar dan zeg ik op mijn beurt: als het een gewone marktpartij is die op de fles kan gaan, is het inderdaad geen punt. Maar het wordt een ander verhaal op het moment dat er met maatschappelijk kapitaal veel te grote risico's worden genomen. Wij zien dat dan wel als oneigenlijke concurrentie.'

Een onder met name de gemeenten veelgehoord argument om corporaties te bevoordelen luidt dat zij genoeg nemen met lagere rendementen en in zijn voor langdurige betrokkenheid. Op beide fronten geven ontwikkelaars tegengas.

De Zeeuw: 'Ik weiger over corporaties in termen van clichés te praten omdat het een veelkleurige wereld is geworden. En eerlijk gezegd verwacht ik van corporaties hetzelfde wanneer zij over projectontwikkelaars praten. Het verwijt dat projectontwikkelaars alleen voor hoge rendementen en de korte termijn gaan verwerp ik daarom ten volle: het komt voort uit clichématig denken en een evident gebrek aan praktijkkennis. Wat betreft die langjarige betrokkenheid: van dat verschil wordt inderdaad vaak hoog opgegeven. De corporaties zeggen dan: wij blijven langer in de wijken. En er is natuurlijk ook een verschil of je een project afrondt na de investering gedaan te hebben of dat je er als exploitant blijft. Maar het gaat te ver om dat door te trekken als zouden projectontwikkelaars stuk voor stuk gaan voor de eenmalige winst. Ze komen, doen hun kunstje, scoren de winst en zijn weer weg. Dat is een volstrekt irrealistisch beeld van de werkelijkheid. Wij hebben op alle plaatsen waar wij actief zijn, net als een groot aantal van onze collega's, onze verankering. En wij zijn zeer gebrand op een goed *track record*. Omdat wij opnieuw aan de bak willen komen, maar zeker ook omdat wij zeer gesteld zijn op onze goede reputatie. En beide bewerkstellig je alleen maar door goede, toekomstgerichte projecten te maken.'

En dat projectontwikkelaars een hoger rendement nastreven, vindt De Zeeuw geen argument om ze buiten de deur te houden. 'Wij zijn marktpartij en in die zin rendementgedreven. En dat is maar goed ook. Wij gaan voor continuïteit en rendement, in die volgorde. Als het zo zou zijn dat woningcorporaties voor marktactiviteiten met een lager rendement genoeg nemen, zitten we midden in de discussie van zo-even. Dan is dat geen pre, maar pure concurrentievervalsing omdat er sociaal kapitaal voor wordt aangewend. Daar is het niet voor bedoeld en niemand wil dat. Dus dit argument moet eigenlijk worden omgekeerd. Als lage rendementen op marktactiviteiten de praktijk zijn, dan zou dat zeer kwalijk zijn.'

Empathie

De corporatie in haar rol als partner geniet dan ook de voorkeur van De Zeeuw. Ook al vergt dat wel het een en ander van de projectontwikkelaar. 'Je moet empathie kunnen tonen met de wereld waarin de corporatie verkeert. Je moet begrip kunnen opbrengen voor de beweegredenen, de drijfveren en het denkraam van woningcorporaties. Dat vind ik wel een belangrijke voorwaarde.'

Dat is wat anders dan te stellen dat de projectontwikkelaar maatschappelijk ondernemer moet zijn. 'Want met die term kan ik niet goed uit de voeten. Die is lastig operationeel te maken zonder in padvinderij of sponsoring te vervallen. Het feit dat je je activiteiten in een maatschappelijke context ontplooit, brengt met zich mee dat je altijd met de overheid te maken hebt en in toenemende mate ook met maatschappelijke organisaties. Daar moet je mee om kunnen gaan. Ook al ligt die verhouding soms wat gecompliceerd. Met name dat hybride, dubbelkoppige karakter van corporaties maakt het namelijk soms lastig. Want in het ene project krijg je te maken met corporaties die hun sociale doelstelling centraal stellen en in het volgende project zit je met corporaties die zich als ondernemer profileren. Soms durft een corporatie met een sociale doelstelling je nauwelijks een hand te geven, uit angst om op dat moment al direct een vinger kwijt te raken. En soms denkt een corporatie dat zij zeer commercieel is, terwijl ze dat eigenlijk helemaal niet is. Dat is de lastigste categorie, waarmee het het slechtst zakendoen is. Maar het palet is veelkleurig geworden. Het succes van een mogelijke samenwerking hangt af van een veelvoud van factoren: de situatie ter plaatse, de opgave die op tafel ligt, de professionaliteit van de sleutelfiguren en zeker ook de opvattingen, achtergronden en ambities van een corporatie en haar directeur/bestuurder.'

Dat laatste maakt het volgens De Zeeuw van cruciaal belang om voor aanvang van de samenwerking alles zeer goed met elkaar door te praten. 'Op basis van mijn ervaring en wat ik van onze mensen te velde terug hoor, ben ik voorstander geworden van een stevige verkenning vooraf. Als je van plan bent om elkaar langdurig vast te houden, bijvoorbeeld omdat je een langdurige relatie met een corporatie wil opbouwen, is het goed om elkaar diep in de ogen te kijken. Doe je dat niet, dan is het gevaar groot dat er een veenbrand ontstaat. Er hoeft dan maar weinig te gebeuren of het komt verderop in het proces tot ontbranding.'

En een derde garantie voor succes: geen concessies doen aan de commerciële doelstelling. 'Voor ons is van belang dat ook projecten die wij samen met corporaties ondernemen binnen de door ons gestelde commerciële marges vallen. Op dat punt worden concessies node gedaan. Het komt wel voor, maar ik vind het geen goed uitgangspunt. En het hoeft ook niet. Zolang je er maar duidelijk over bent.'

Nauw verweven

Leo Versteijlen, projectontwikkelaar bij Kristal doet wel concessies aan het rendement dat hij in potentie zou kunnen halen. Maar Kristal is dan ook geen normale projectontwikkelaar. 'Wij ontwikkelen uitsluitend in opdracht van en samen met onze partners, zeven Rand-stedelijke woningcorporaties. Onze structuren zijn nauw met elkaar verweven. En onze samenwerking richt zich op de hele lange termijn. Een normale projectontwikkelaar heeft die verwevenheid niet. Je kunt het op projectniveau organiseren. Maar het is bij ons structureel en op de lange termijn gericht. Dat maakt het heel anders.'

Kristal werkt samen met corporaties in ontwikkelbedrijven. 'De ontwikkelaar is in feite niet Kristal, maar het ontwikkelbedrijf dat Kristal samen met de woningcorporatie heeft opgericht. We hebben dus zeven 'projectontwikkelbedrijven'. Daarvan wordt de directie gevoerd door een directeur van Kristal en een directeur van de woningcorporatie. En in die directie komen alle projecten en besluiten aan de orde die te maken hebben met de vastgoedportefeuille van de woningcorporatie. Daar stel je ook samen zaken als de meerjarenprognose en de jaarbegroting vast. Net als bij een normale projectontwikkelaar, alleen staan we hier samen aan het roer.'

Kristal eist van de ontwikkelbedrijven dat zij 'een zeker rendement' moeten maken. 'Het resultaat waarop wij worden afgerekend ligt wel iets anders dan bij een reguliere projectontwikkelaar. Het realiseren van het maatschappelijk rendement is bij ons namelijk belangrijker dan het realiseren van een kortetermijnrendement. Maar we hebben er duidelijke afspraken over gemaakt met onze corporaties: de ontwikkelbedrijven zijn risicodragende ondernemingen, die dus ook aan bepaalde rendementseisen moeten voldoen. Wij staan als Kristal iets op afstand van de corporaties, juist om te kunnen profiteren van het beste van beide werelden. Je wilt in feite een spanningsveld creëren tussen de door rendement gedreven organisatie en de maatschappelijk gedreven organisatie. Wij zijn dus wel degelijk sterk gericht op het realiseren van omzet en resultaten, ook in geld gemeten. Om het scherp te houden. Want dat is het probleem waar corporaties in het verleden mee kampten: dat er nog wel eens een vervaging optrad van de grenzen tussen financiële en ideële doelstellingen. Wij willen de discussie daarover tussen ons en de corporaties scherp kunnen voeren. De corporaties vinden dat soms wel lastig. Dat ze zakelijke afspraken met ons moeten maken tegen welke condities zij de sociale huurwoningen moeten afnemen, bijvoorbeeld. Of dat wij bijvoorbeeld het rendement op een bepaald project echt onvoldoende vinden. Die discussies voeren wij echter wel, en die zijn ook heel gezond.'

Stenen stapelen

Volgens Versteijlen levert Kristal iets aan woningcorporaties wat een normale ontwikkelaar niet kan leveren. 'De opgaven waar corporaties voor staan zijn zeer groot,

met name op het gebied van de herstructurering in de Randstad. Zij hebben daarom groot belang bij een projectontwikkelaar die hun langetermijnbelang ook daadwerkelijk dient. Wij denken als ontwikkelaar niet alleen aan het kortetermijnrendement op de ontwikkeling zelf, maar ook aan het portefeuillerendement voor de corporatie en de toekomstwaarde van het te ontwikkelen vastgoed. De corporatie heeft behoefte aan een ontwikkelaar die ook op die manier met haar wil meedenken en vanuit die uitgangspunten een ontwikkeling ingaat. Die dus niet primair een commercieel rendement heeft, maar wel rendementgedreven is. Die de taal spreekt van de corporatie en blijk geeft van maatschappelijk inlevingsvermogen. Wij houden ons dus ook bezig met zaken die verdergaan dan stenen stapelen.'

Maatschappelijk inlevingsvermogen, noemt Versteijlen dat. 'Als je je niet kunt of wilt verplaatsen in de wereld van de corporatie, die blootstaat aan grote politiek en maatschappelijke druk, zal de samenwerking van korte duur zijn. Wij spreken over de vierde dimensie. Dat is alles wat Kristal wel en een normale projectontwikkelaar niet kan doen. Wij denken anders over rendement; wij denken niet alleen aan de korte termijn maar ook aan de lange termijn; wij denken anders over de maatschappij, omdat wij te maken hebben met bewoners die ook klant zijn van onze aandeelhouders; wij denken anders over de duurzaamheid van gebieden; en wij denken anders over de rollen die wij op ons kunnen nemen.'

De meeste projectontwikkelaars zijn daartoe niet in staat. 'Het maatschappelijke bewustzijn is in de vastgoedsector nog niet ver ontwikkeld. Wij hebben er in de praktijk enorm veel moeite mee om voor het voetlicht te krijgen dat het bij het realiseren van een vitale stad om veel meer gaat dan alleen maar stenen stapelen. En ik merk dat de gemiddelde projectontwikkelaar nog heel erg gericht is op juist dat stapelen van die stenen. Ik vind dat daar nog ontzettend veel te winnen is.'

Een aantal ontwikkelaars is inmiddels al aan het opschuiven. Een goede zaak, vindt Versteijlen. 'Ze zullen ook wel moeten. Want de gebieden waar wij actief zijn vormen voorlopig de toekomst voor de bouwproductie. In de uitleg is er op zich nog steeds voldoende te doen, maar de uitdaging voor de toekomst is de bestaande stad. En om met die productie mee te kunnen doen, zullen de ontwikkelaars zich meer en meer de kwaliteiten eigen moeten maken die wij ook hebben. Ik zie het nog wel gebeuren dat we helemaal naar elkaar toegroeien. Iemand vroeg mij eens waar Kristal over vijftien jaar zal staan. Nou, misschien zijn we dan wel gefuseerd met een reguliere ontwikkelaar. Ik ben er niet op uit, maar onderken wel degelijk dat deze wereld enorm aan verandering onderhevig is. Dat geldt voor woningcorporaties én voor projectontwikkelaars.'

Bestaande stad

Peter van der Gugten is directeur van Proper-Stok, een ontwikkelaar die zich in de markt nadrukkelijk profileert

als partner van corporaties én gemeenten. 'We hebben er al heel lang geleden voor gekozen om niet via macht, dus op basis van grondposities, maar via samenwerking aan onze productie te komen. Daar kwam bij dat we het ontwikkelen in de bestaande stedelijke gebieden gewoon aantrekkelijker vinden dan het volbouwen van de nieuwe uitleg. Het versterken van de bestaande stad was en is nog steeds onze ambitie. En wij doen dat gewoon commercieel. Zij het dat onze commerciële instelling wel is gebaseerd op een bepaalde visie op maatschappelijke rendement. De uitdaging om in Spangen, Kanaleneiland of in Den Helder iets te betekenen voor de stad brengt met zich mee dat je niet altijd de vooraf gestelde rendementen haalt. Neem een ontwikkeling in een willekeurige achterstandswijk. In Rotterdam zijn we een aantal jaren geleden begonnen met de eerste 100 koopwoningen in Spangen. Toen verklaarde iedereen ons voor gek. Nu zijn we al met een project begonnen van 300 koopwoningen. Waarom? Omdat we inmiddels kunnen constateren dat zo'n wijk aan het oprabbelen is. Natuurlijk heeft dat heel veel energie gekost. Je bent bezig met imagocampagnes, je doet mee met allerlei onderzoeken, en je bent continu in gesprek met corporaties, de gemeente en uiteenlopende instanties om te bezien hoe het woningbestand, de openbare ruimte en het voorzieningenniveau op peil kan worden gebracht. Je doet dus meer en ook meer in samenhang dan wanneer je als normale projectontwikkelaar zou opereren. Eerst iets laten zien, vervolgens hopen op verbetering, en als die zich voordoet, daar zo op in weten te spelen dat je uiteindelijk toch nog je gedroomde rendement haalt.'

Inmiddels weten gemeenten en corporaties Proper-Stok te vinden als ze op zoek zijn naar een maatschappelijk georiënteerd projectontwikkelaar. 'We hebben een bepaald imago opgebouwd: jullie zijn geen rampstamper, jullie doen geen standaardwerk, we kunnen jullie vragen als het gaat om een programma dat net even iets anders dan anders is. In zijn algemeenheid merk ik ook dat gemeenten en corporaties langzamerhand steeds beter onderscheid kunnen maken tussen de partijen waarmee ze willen samenwerken en waarvan ze weten dat ze een bepaalde toegevoegde waarde kunnen verwachten, en de partijen die alleen maar komen voor productie en rendement. Ik heb het idee dat men ondertussen wel doorheeft wat er in de markt aan de gang is en welke partijen aantrekkelijk zijn voor welke opgave.'

Strategische posities

Over het maatschappelijk gezicht van de projectontwikkelaar heeft Van der Gugten een wat ambivalent gevoel. 'Ik denk wel dat er een tendens in de markt gaande is om te roepen: wij willen meer doen op het gebied van de stedelijke herontwikkeling. Je ziet in die zin dat er steeds meer strategisch positie wordt gekozen. Dat heeft natuurlijk te maken met de continuïteit van de bedrijven. Als je het gevoel hebt dat het bouwen op de Vinex-achtige locaties aan het afnemen is, en dat er – zoals dat ook door de minister wordt uitgedragen – vooral binnenstedelijke opgaven liggen, dan is het niet meer dan logisch om te stellen dat je aan de slag wilt in de stad. Maar wie vervolgens kijkt naar de feitelijke inspanning die men zich getroost en de durf die men toont om een langdurig commitment aan te gaan met gemeenten of woningcorporaties, ook in personeel uitgedrukt, zal tot de conclusie komen dat het in de praktijk tegenvalt. Ik ben bijvoorbeeld van opvatting dat de beste mensen uit een organisatie moeten trekken aan de stedelijke ontwikkeling, omdat het toch vaak erg ingewikkelde projecten zijn. Maar wie is daartoe bereid? Je moet langdurig aan de gang met een project waar je je beste mensen op moet zetten, terwijl je rendementen zeer zwaar onder druk staan, de risico's erg groot zijn en de afzet bepaald twijfelachtig is. Wij hebben daar dagelijks mee van doen. Maar ik kan me heel goed voorstellen dat, als een bedrijf met een of twee grote gebiedsontwikkelingen bezig is, het politiek een beetje tegenzit, de besluitvorming vertraging oploopt en er meerdere belangen op één lijn gekregen moeten worden, de interne kritiek behoorlijk zal toenemen: wat zijn we in vredesnaam aan het doen? Wij werken met wel vijftig corporaties en 100 gemeenten samen. Daarmee krijg je wel veel meer spreiding in je orderportefeuille. Gaat het in het ene project even wat minder, dan is er wel weer een ander project waar het wat beter gaat dan verwacht. Ik verwacht dat de meeste bedrijven die nu aankondigen dat zij in de herontwikkeling actief willen worden in de toekomst op de nodige problemen zullen stuiten. Want zij zijn niet gewend aan ingewikkelde gemeenteraadsvergaderingen, bewonersavonden en inspraakprocedures. Hun mensen zijn er niet op voorbereid om direct op te komen draven op het moment dat een gemeente een prestatie wil, de gemeenteraad om opheldering vraagt of er een inspraakprocedure moet worden opgezet. Deze tak van sport vraagt om een zeer hoge inzet. En dat is lang niet voor iedere projectontwikkelaar weggelegd.'

Eric Harms is freelance journalist op het gebied van vastgoed.