

De toegevoegde waarde van samenwerking tussen corporaties en ontwikkelaars

De betrokkenheid van marktpartijen in de herstructurering van naoorlogse wijken staat al een aantal jaar in de publieke belangstelling. Grotere betrokkenheid van marktpartijen kan gewenst zijn. Zij zouden een toegevoegde waarde kunnen hebben bij de versnelling van het proces, het risicomanagement, het realiseren van de gewenste kwaliteitsslag en de marketing. In de praktijk is betrokkenheid van marktpartijen echter nog geen gemeengoed en wordt er soms met scepsis tegenaan gekeken.

door **Vincent Gruis**, **Ferdows Kazemi** en **Friso de Zeeuw***

Om inzicht te krijgen in de toegevoegde waarde van samenwerking zijn interviews gehouden met vertegenwoordigers van corporaties, projectontwikkelaars en gemeenten van veertien samenwerkingsprojecten.

Inhoudelijke toegevoegde waarde

Volgens literatuur over samenwerking tussen corporaties en marktpartijen ligt de meest voor de hand liggende toegevoegde waarde van samenwerking op het gebied van ontwikkeling van commerciële functies. Daarnaast is ook wel gesteld dat marktpartijen beter in staat zijn om marktgerichte woonmilieus te ontwikkelen. Zoals we kunnen zien in figuur 1, was een kleine meerderheid van de respondenten het eens met deze stellingen. In verschillende samenwerkingsprojecten is ervaren dat de betrokken marktpartijen hebben bijgedragen aan betere producten. Daarbij merken vooral vertegenwoordigers van corporaties op dat het hierbij vooral gaat om grotere commerciële functies en niet om kleinschalige buurtvoorzieningen. Ook geven veel van hen aan dat hun eigen kunde significant is gegroeid.

“Wat commerciële functies betreft: ja, de corporatie heeft als doelgroep huisvesting van mensen. Huisvesting van winkels vraagt andere expertise, die de ontwikkelaar meer in huis heeft. Wat marktgerichte woonmilieus betreft: nee, de ontwikkelaar is niet beter in staat gewilde woonmilieus te ontwikkelen dan de corporatie.” (Respondent corporatie)

“Ik ben het niet eens met de stelling daar waar het buurtwinkels betreft. Het is een aparte branche waar de corporatie vanouds heel veel ervaring mee heeft en vanuit die ervaring heel goed weet hoe die moet opereren terwijl de ontwikkelaar die ervaring veelal niet heeft en daar blanco aan zou moeten beginnen.” (Respondent gemeente)

“Dit project is in 2000 gestart. Toen was onze ontwikkelpoot nog niet zodanig qua omvang en ervaring als nu, waardoor de expertise van de ontwikkelaar nodig was. Als het project nu zou starten zouden we het wellicht zonder marktpartij doen, al heeft de ontwikkelaar wel meer ervaring op het gebied van koop.” (Respondent corporatie)

Financiële toegevoegde waarde

Vrijwel geen van de respondenten gaf aan dat marktpartijen meer financiële mogelijkheden hebben voor het realiseren van duurere huur- en koopwoningen. Opvallend is ook dat geen enkele van de vertegenwoordigers van woningcorporaties aangaf een toegevoegde waarde te ervaren in het verhogen van het financiële rendement, terwijl de meeste vertegenwoordigers van betrokken marktpartijen juist wel een toegevoegde waarde zien op dit gebied, vooral in de vorm van bijdrage aan kostenbeheersing.

“Dat denk ik wel. Wij zijn veel gericht op echte beheersing van de kosten. Je merkt toch wel dat de corporaties veel gemakkelijker met kosten omgaan... In dit project was de kostenbeheersing wel onze taak.” (Respondent ontwikkelaar)

“De ontwikkelaar heeft een positieve invloed gehad op dit gebied. Zij zijn heel erg gefocust op kosten. Maar ik zie dat marktpartijen ook aan het opschuiven zijn in hun kostengedrevenheid. Ze realiseren zich ook dat een herstructureringsgebied toch an-

ders in elkaar zit dan een uitleggegebied, met alleen infrastructuur leggen en woningen bouwen.” (Respondent corporatie)

In de meeste gevallen delen corporaties en ontwikkelaars het risico van de ontwikkelingen voor de bovenkant van de markt, zodat in dat opzicht per definitie een reductie van de risico’s plaatsvindt. Daarbij werd in de meeste gevallen ook bevestigd dat marktpartijen bijdroegen aan beter risicomanagement.

“Ja, het zit hen meer in het bloed.” (Respondent corporatie)

“Wat betreft het bouwen van het gebouw klopt dit, maar wij hebben een ander risicomanagement. Daar zijn we beter in wan-

neer het om huurwoningen gaat. De marktpartij heeft baat bij de kortetermijnplannen en wij bij de lange termijn.” (Respondent corporatie)

“Wij moeten het hebben van de opbrengsten die we over houden, dus we moeten beter die risico’s in beeld brengen en bewust de extra maatschappelijke investeringen scheiden van het reguliere uitgavenpatroon. Bij de corporatie en de gemeente kan dit wat gemakkelijker door elkaar lopen in verband met hun aanwezigheid op langere termijn in de wijk.” (Respondent ontwikkelaar)

Organisatorische toegevoegde waarde

In sommige samenwerkingsprojecten gaven vertegenwoordigers van corporaties en ontwikkelaars aan dat de marktpartijen bij-

dragen aan een beter procesmanagement. In andere gevallen waren respondenten van gemeenten en corporaties sceptisch.

“De ontwikkelaar had goede procesmanagers die heel deskundig aan het werk gingen. Door hun aanwezigheid kreeg de gemeente ook meer vertrouwen in het geheel en dat zorgde voor een stukje tempo.” (Respondent corporatie)

“Ja, ook in dit project zie je heel duidelijk het verschil tussen de woningcorporatie als beheerorganisatie en van nature conservatief, en de marktpartij. De ontwikkelaar is veel slagvaardiger geweest en had de rol van aanjager in het proces om tempo erin te brengen.” (Respondent gemeente)

“Ja, althans waar het de fysieke ontwikkeling betreft. Projectontwikkeling is voor de corporatie slechts een van de taakvelden, waar voor de ontwikkelaar dit de hoofdtaak is. De corporatie is daarentegen beter geëquipeerd voor bewonerscommunicatie, herhuisvesting en verhuur.” (Respondent corporatie)

Communicatieve toegevoegde waarde

Bijna alle vertegenwoordigers van ontwikkelaars waren het erover eens dat ze een toegevoegde waarde hebben bij de marketing van woningen richting de meer draagkrachtige doelgroepen. In veel gevallen waren ook respondenten van corporaties en gemeenten het hiermee eens. Minder overeenstemming was er over de stellingen dat samenwerkingsverbanden met marktpartijen statusverhogend werken richting overheid en afnemers.

“Wat van deze wijk een gewilde wijk heeft gemaakt na de herstructurering zijn de inspanning en de uitstekende marketingtechnieken van de ontwikkelaar geweest, die daaraan vooraf gegaan zijn... Zonder hen hadden we het niet gekund.” (Respondent corporatie)

“De marktpartij heeft laten zien dat ze de woningen aan draagkrachtige mensen kon verkopen. En dat is een zegen voor de wijk. Ik denk niet dat de corporatie het ook zo goed gedaan had.” (Respondent gemeente)

“Ik wil er wel bij zeggen dat onze afdeling marketing en verkoop toen nog niet operationeel was en dat het vooral zo is dat voor dit project de ontwikkelaar een enorme bijdrage heeft geleverd. Dat heeft hij krachtig en op een goede manier vormgegeven, mede daardoor is het project op een goede manier tot stand gekomen.” (Respondent corporatie) >>

Tabel 1. Stellingen over de toegevoegde waarde

INHOUDELIJK
Een marktpartij is beter in staat dan een corporatie alleen om de commerciële functies zoals winkelcentra en kantoren in een wijk te (her)ontwikkelen.
Commerciële marktpartijen zijn door hun expertise beter in staat marktgerichte (gewilde) woonmilieus te (her)ontwikkelen.
FINANCIËEL
Een marktpartij is beter in staat om het verdienende vermogen van marktonderdelen van de herstructurering te verhogen dan een woningcorporatie.
Een marktpartij heeft meer financiële mogelijkheden in het realiseren van (huur en koop) woningen in het topsegment dan een corporatie.
Een marktpartij is beter in staat de kosten van herontwikkeling te beheersen dan een woningcorporatie alleen zou kunnen.
Risicomanagement is bij een marktpartij beter in zijn activiteiten geïncorporeerd dan bij een woningcorporatie.
Deelname van een marktpartij verlaagt de financiële risico's voor de corporatie aanzienlijk.
ORGANISATORISCH
Deelname van een marktpartij verbetert de kwaliteit van het procesmanagement waardoor het herstructurerings tempo toeneemt.
COMMUNICATIEF
Een marktpartij is, door betere marketing en communicatie, beter in staat draagkrachtige doelgroepen aan te trekken dan een woningcorporatie.
Een samenwerkingsverband met een marktpartij werkt statusverhogend, wat voordelen in de communicatie richting de overheid oplevert.
Een samenwerkingsverband met een marktpartij werkt statusverhogend, wat voordelen in de communicatie richting de afnemer oplevert.
NADELEN
Samenwerking tussen een corporatie en een marktpartij leidt tot extra overleggen, controlemechanismen en vertragingen.
Samenwerking met een marktpartij kost de corporatie in financiële zin meer dan het oplevert.
Samenwerking met een marktpartij brengt de maatschappelijke (sociale huisvestings) opgave in gevaar doordat de nadruk verschuift naar de commerciële belangen.

Nadelen

Weinig respondenten waren het eens met stellingen over nadelen van samenwerking. Slechts enkelen gaven aan dat de samenwerking vertragend werkt. In één geval gaf een vertegenwoordiger van een corporatie

paald programma. Zonder die voorwaarden te accepteren komt geen contract tot stand.” (Respondent ontwikkelaar)

“De overheid zit te slapen als het wel zo zou zijn. Wij hebben aan de voorkant heel nadrukkelijk afspraken gemaakt waar de wijk

‘De toegevoegde waarde is sterk afhankelijk van de situatie’

aan dat de risicomijdende houding van de marktpartij leidde tot vertragingen in het herstructureringsproces. Zeer weinig respondenten waren het eens met de stelling dat samenwerking in financiële zin meer kost dan het oplevert en niemand onderschreef dat samenwerking de sociale taken in gevaar brengt.

“Hoe kun je als marktpartij de sociale opgave in een wijk in gevaar brengen? Als ontwikkelaar committeer je je naar de gemeente en de corporatie toe voor een be-

naar toe moet. We hebben een monitor worden ontwikkeld, waarmee we twee keer per jaar toetsen of we nog steeds op die groeikoers zitten.” (Respondent gemeente)

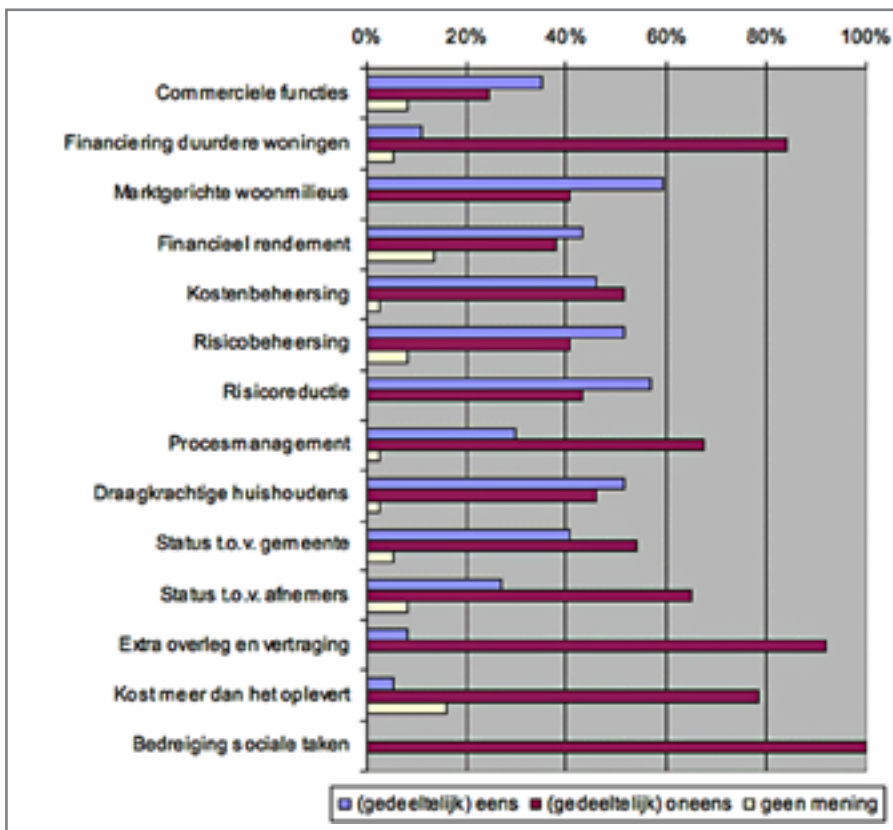
“Niet mee eens, er lag juist de wens om meer koopwoningen in de wijk te krijgen en een grotere diversiteit.” (Respondent ontwikkelaar)

Conclusie

Samenvattend kunnen we stellen dat er enerzijds duidelijke aanwijzingen zijn dat

samenwerking toegevoegde waarde kan hebben en er anderzijds nuancerings moeten worden gemaakt. Risicodeling is de enige toegevoegde waarde die in vrijwel alle cases naar voren komt, maar dit is ook vanzelfsprekend bij samenwerking. Daarnaast wordt marketing door de marktpartijen in relatief veel cases als toegevoegde waarde benoemd. Positief zijn ook de weinig negatieve geluiden over de samenwerking. Daarbij is ook gebleken dat de toegevoegde waarde sterk afhankelijk is van de situatie. De markt, de eigen capaciteiten van de corporatie, de opgave en de competenties van de betrokken marktpartij en meer in het bijzonder de betrokken medewerkers, zijn bepalend voor welke toegevoegde waarde daadwerkelijk geëffectueerd wordt. Verondersteld kan worden dat de toegevoegde waarde van marktpartijen door de expertise die ze met zich meebrengen zal verminderen naarmate de corporaties hun professionalisering doorzetten. Tegelijkertijd kan de professionalisering van corporaties wel met zich meebrengen dat zij bewuster meer gerichte samenwerking met marktpartijen opzoeken op die momenten en plaatsen waarbij zij weten dat de toegevoegde waarde ook echt nodig is. Dat betekent dat corporaties (en gemeenten) in sommige situaties juist vroeger in het proces zullen kiezen voor betrokkenheid van marktpartijen en hun eigen (gebrek aan) competenties explicieter spiegelen aan de uitgenodigde marktpartijen. Als marktpartijen daarop in willen spelen, zouden ze hun toegevoegde waarde gericht kunnen ontwikkelen en vermarkten. Daarbij gaat het om méér dan het verhaal dat ze op een bepaald gebied meer expertise hebben dan de woningcorporatie. Zij moet iets toe kunnen voegen aan de expertise, die of al verworven is door de woningcorporatie of elders te huur is. Daarbij kan onder meer gedacht worden aan het ontwikkelen en aanbieden van nieuwe samenwerkingsvormen (bijvoorbeeld gericht op samenwerking in de initiatieffase), het focussen op ontwikkelen van oplossingen voor belangrijke problemen in de herstructurering en het explicieter positioneren met subspecialisaties als risicomangement, productontwikkeling, procesmanagement en marketing. ◀◀

Figuur 1. Reacties op stellingen over toegevoegde waarde (37 respondenten)



Dit artikel is gebaseerd op het onderzoek ‘Zij maakt het verschil’ uitgevoerd door de TU Delft (Praktijkleerstoel Gebiedsontwikkeling en de Onderzoeksgroep ‘Maatschappelijk Ondernemerschap en Voorraadbeleid woningcorporaties – MOVE) in opdracht van de NEPROM, De Vernieuwde Stad en VROM.