

DEEL II Vier experts over corporaties na het Akkoord Blok - Aedes

WONINGMARKT

25-11-2013



In het eerste deel van, door de redactie van Gebiedsontwikkeling.nu gearrangeerde, debat gingen Rob Haans, Dirk Jan van der Zeep, Friso de Zeeuw en Paul Rutten in op de nieuwe rol voor corporaties, commercieel versus maatschappelijk vastgoed en huurbeleid. Aanleiding waren de uitkomsten van de enquête ‘Schuivende panelen’. Het eerste deel van het feuilleton verscheen reeds in Building Business. Deel twee van het feuilleton gaat over het maken van scherpere keuzes, marktdenken bij corporaties, de rol van gemeenten en het wel of niet zelf ontwikkelen door corporaties.

Scherper kiezen

“Als het economisch al groeit de komende jaren, dan zal het gering zijn” stelt Friso de Zeeuw, “Corporaties krijgen een flinke financiële klap te verwerken door die verhuurdersheffing. Gemeenten zitten de komende jaren behoorlijk krap bij kas en de financieringsruimte bij commerciële partijen is ook beduidend minder dan voor de crisis. Dus zal scherper gekozen moeten worden. In plaats van tot uitgebreide renovatieprogramma’s te komen - waarbij ik wel eens denk, dat is goed geld naar kwaad geld gooien - kan je soms beter even wachten om dan later radicaler in te grijpen. Zet er in de tussentijd beheer op, zodat het niet onveilig en onleefbaar wordt. Sommige renovaties, waar 100.000 euro per woning wordt besteed en waarvan we ons moeten afvragen of het dat waard is, hadden beter voor sloop-nieuwbouw in aanmerking kunnen komen. Corporaties zouden stevig moeten heroverwegen of ze kiezen voor extra beheer, renoveren of sloop-nieuwbouw. Gelukkig gebeurt dat nu dan ook steeds vaker.”

Rob Haans is het eens met De Zeeuw: “We moeten naar verdere aanscherping in onze programma’s. Wat gaan we de komende tijd aanpakken en wat zijn de overwegingen in die aanpak? Die keuzes leiden in de praktijk overigens tot zowel nieuwbouw als renovatie. Maar om dat gepaard te laten gaan met dezelfde extremiteit als die aanvankelijke voorstellen van het kabinet, daar moeten we voor waken. Ik vind het nogal wat om in bepaalde wijken bewoners eerst te laten wegzakken. Het is beter om dat met elkaar te voorkomen. Dat moet je doen met scherpere en dat houdt in dat je woningen niet per definitie allemaal gaat renoveren of veel gaat slopen.”

Marktdenken corporaties

Paul Rutten vat samen: “Eigenlijk pleiten jullie daarmee voor een zeker marktdenken binnen corporaties, waarbij de maatschappelijke afweging in evenwicht moet zijn met de bedrijfseconomische.” Dirk Jan van der Zeep: “Bij elke afweging moet je proberen evenwicht te brengen tussen de bedrijfseconomische en maatschappelijke aspecten. De tijd is voorbij dat maatschappelijke afwegingen bovenaan de prioriteitenlijstjes stonden, omgeacht de kosten die dat met zich meebracht. Wij hebben geen winstoogmerk - dus we hoeven niet hetzelfde rendement te halen als een commerciële partij - maar dat betekent niet dat we ongelimiteerd grote hoeveelheden geld voor een ontwikkeling of een renovatie kunnen aanwenden.” Haans vervolgt: “Voor corporaties staat de komende jaren sowieso - en ik zie velen dat al doen - in het teken van veel bedrijfsmatiger werken. Daar valt fors wat te halen en daar wordt al veel op ingezet. Dat vind ik een hele goede ontwikkeling. Wat ik merk is dat ondernemen een bepaalde connotatie gekregen heeft van roekeloosheid, maar dat is onzin. Een ondernemer is niet per definitie roekeloos. Goed luisteren naar je klanten, je diensten en producten afstemmen op wat nodig is in de markt en dat op een zorgvuldige manier bedrijfsmatig organiseren, juist dat vind ik ondernemerschap.”

Van der Zeep: “Als je ondernemerschap definieert als het maken van afwegingen tussen risico en rendement, ben ik er nog steeds een groot voorstander van dat een corporatie zich ondernemender moet opstellen. Wat is het risicoprofiel van de investering die een corporatie wil gaan doen en welk rendement staat daar tegenover? Je kan genoeg nemen met een lager rendement, maar dat betekent nog steeds dat je die afweging goed moet maken.”

De Zeeuw vindt de driedeling overheid, woningcorporaties en echte marktorganisaties een heldere indeling. “Waarbij het profiel van corporaties momenteel opnieuw wordt uitgevonden en die gaat weer meer richting taakorganisatie dan richting vrije ondernemersorganisatie. Dat vind ik een goede en gerechtvaardigde ontwikkeling en dat geeft een duidelijker profiel aan corporaties in dat hele maatschappelijke en economische veld.” De Zeeuw vraagt de corporatiebestuurders hoe zij hun bedrijfseconomische doelstelling zouden formuleren en of daar een element van winst in zit of dat het alleen over maatschappelijk rendement gaat?

Van der Zeep: “Wij hebben een expliciete rendementsdoelstelling, een rendement waarmee we op de lange termijn kunnen garanderen dat we onze woningen op een nette manier in stand kunnen houden. Wij hebben geen verheven uitbreidings- of overnamedoelstellingen, maar we zijn er wel voor verantwoordelijk om, ook naar onze huurders, te kunnen garanderen dat dit bedrijf over twintig jaar nog bestaat. Daarnaast hebben we natuurlijk een maatschappelijke doelstelling.”

Rol gemeenten

Met de verandering van de rol van corporaties verandert ook de relatie met gemeenten. Dirk Jan van der Zeep: “Voor corporaties is de afbakening duidelijker dan ooit. We hebben een sociaal domein waar corporaties nog steeds een grote kerntaak hebben. Daar zullen we de komende jaren invulling aan moeten geven, om zoveel mogelijk te doen voor onze doelgroep. De enige discussie die overblijft, gaat over het domein van de commerciële ontwikkelingen. Ik vind het een charmante gedachte dat in overleg met gemeenten zal worden bepaald of marktpartijen bereid zijn die ontwikkelingen op zich te nemen. Zo niet, dan gaat de gemeente ermee naar een corporatie. De corporatie maakt dan de afweging om het wel of niet te doen, al zal de gemeente proberen dat proces dicht te timmeren in prestatiecontracten.”

Volgens Haans is het uiteindelijk een resultante van wat haalbaar is. “Een gemeente kan iets willen, maar kan niet verordonneren dat een corporatie of een commerciële partij dat ook gaat doen. Om nu te denken dat gemeenten met de nieuwe afspraken nu een ultiem sturingsmechanisme in handen hebben – er zijn er wel een paar die dat graag willen – lijkt me niet reëel. Een gewenste ontwikkeling moet wel haalbaar zijn.” De Zeeuw valt bij: “Dat gaat inderdaad niet op commando. We hebben nu een landelijk bepaald raamwerk en daarbinnen het spel van gemeenten, corporaties en marktpartijen. Voorheen was het spel tussen de gemeente en corporaties zo dat gemeenten in het geval van een probleem de corporaties gingen bellen. Sommige corporaties gingen daar maar al te graag op in.

We kennen allemaal de corporatiedirecteuren die “de stad gingen redden”. Nu werkt dat niet meer zo, mede dankzij het versterkte eigen toezicht bij corporaties. Op het moment dat een marktpartij zegt niet zoveel animo te hebben, zal een corporatie wel even goed nadenken voordat ze deze veronderstelde commerciële activiteit gaan oppakken. Ik denk dat het vaak een afweging wordt, van de maatschappelijke meerwaarde van het totaalproject en het perspectief op de langere termijn van die buurt of die wijk. De ultieme marktoets is vervolgens of er een bank bereid is deze niet-DAEB activiteit te financieren.”

Zelf ontwikkelen of afnemen

Paul Rutten: “Uit de enquête blijkt dat 70 procent van de respondenten zegt meer ‘turn key’ ontwikkelingen te verwachten. Sluit dat aan bij wat jullie de komende jaren zelf gaan doen met jullie organisaties, want feitelijk zijn jullie organisaties ingericht op zelf ontwikkelen?”

Rob Haans: “Je zult wel differentiatie gaan zien in Nederland, naar het gebied en de omvang van de opgave. Het heeft ook te maken met de omvang van de eigen organisatie. Hoeveel competentie, hoeveel aansturing wil je en kun je je permitteren? Als vanuit de opgave voor een gebied een continue bouwstroom voortkomt, dan kun je daar iets meer en iets anders op acteren dan wanneer dat niet het geval is. Dan maak je hele simpele, bedrijfsmatige afwegingen. Waarbij ook speelt dat je als corporatie je competentie op orde wilt houden. Dank aan de discussie over de regiecorporatie. Op zich een hartstikke goede discussie die het werken van corporaties aanscherpt, maar pas op dat je niet denkt dat je een bedrijf kunt runnen met een persoon die alles uitbested.”

Dirk Jan van der Zeep denkt dat turn key deels een oplossing zou kunnen zijn voor hun opgave. “Met name in grotere gebiedsontwikkelingen kan ik me dat voorstellen. Waar je niet langer met alle partijen in een gezamenlijke grondexploitatie stapt, maar de taken in een gebiedsontwikkeling gaat verdelen over de partijen. De corporatie kan dan kiezen om het sociale deel zelf te ontwikkelen of om de woningen, in het geval er al een grote gebiedsontwikkelaar actief is, turn key af te nemen.

Haans: “Het hangt ook samen met de omvang van de opgave. Als je naar relatief kleine, geconcentreerde bouwvolumes gaat en je moet eenmalig allemaal competenties opbouwen, doe het niet en besteed het uit.”

Van der Zeep vervolgt: “Maar wat ik steeds meer zie gebeuren, veel meer nog dan turn key afname, is dat innovatieve bouwmethoden de stichtingskosten van met name nieuwbouw, maar ook van renovatie, naar beneden kunnen brengen. Persoonlijk geloof ik daar veel meer in. De vraag is dan welke rol corporaties daarin hebben, in die innovatieve bouwmethoden. Ik ben er heilig van overtuigd dat we als corporaties flink moeten gaan werken aan het vormgeven van goed opdrachtgeverschap richting marktpartijen. Dat gaat veel verder dan het in ontvangst nemen van de sleutel. Ik denk dat we ernaar moeten streven om de vastgoedcyclus veel korter te maken. Dat betekent veel beter faseren en veel sneller handelen.”

Friso de Zeeuw: “Waarbij ook kostenreductie een belangrijke factor is. We praten al ik weet niet hoe lang over de industrialisatie van het bouwproces en nu gebeurt het eindelijk. Onder druk van de marktomstandigheden worden op dat punt enorme slagen gemaakt, die tot forse kostenreductie leiden. Omdat het prijsniveau van de bestaande voorraad is gezakt, heeft de nieuwe voorraad zich daarop aan te passen. Ik denk dat corporaties in het algemeen gesproken nog nauwelijks in risicodragende grondexploitaties zullen stappen. Ze zijn al bezig het accent verleggen naar de bestaande voorraad en, waar het gaat om het realiseren van nieuwe woningen, naar turn key. Ze zullen dan aan de voorkant hun randvoorwaarden goed moeten formuleren ten aanzien van het product en de omgeving die ze dan geleverd willen hebben.”

De corporatiesector staat voor de taak zichzelf opnieuw te profileren. Haans: “De opgave voor de komende jaren is om invulling te geven aan die zogenoemde hybriditeit en de geloofwaardigheid van corporaties. En dat we de grenzen van onze taakopvatting moeten erkennen. Als al onze taken volledig naar de overheid gaan, dan worden woningcorporaties een taakorganisatie. Als onze opgaven helemaal aan de markt worden overgelaten, dan gaat een groot deel van onze bijdrage aan de ontwikkeling van buurten en wijken verloren. Er is een natuurlijke plaats voor corporaties, naast overheid en markt, alleen is die ontzettend ingewikkeld. Economen vinden het gemakkelijker om corporaties in het ene of het andere model te plaatsen.

Ik ben nog steeds op zoek naar die economen die de hybriditeit van corporaties ook weten te omarmen. Corporaties hebben vanuit hun positie en taakopvatting de afgelopen decennia heel veel bijgedragen aan ontwikkelingen in met name steden. Daarin moeten we nu een nieuwe positie innemen. Hoe houden we daarin een zuivere koers, zonder dat we – want dat zou ik echt zonde vinden – naar een van die twee uitersten gedreven worden.”

In het volgende en laatste deel van het feuilleton spreken we over de opgaven voor de komende jaren, de rol van de ontwikkelaar, alternatieve financieringsvormen en verwachtingen ten aanzien van de toekomst van de woningbouw op de langere termijn.

Door: Jeroen Mensink, redacteur Gebiedsontwikkeling.nu