
ZIJ MAAKT HET VERSCHIL

Een onderzoek naar de toegevoegde waarde van samenwerking tussen corporaties en marktpartijen in de herstructurering

September 2009

Ferdows Kazemi
Vincent Gruis
Friso de Zeeuw

Real Estate & Housing
Faculteit Bouwkunde
Technische Universiteit Delft



INHOUDSOPGAVE

DANKWOORD.....	4
1. INLEIDING	5
2. HERSTRUCTURERING EN DE MOGELIJKE BIJDRAGE VAN MARKTPARTIJEN.....	9
2.1 Inleiding	9
2.2 Herstructurering	9
2.3 De potentiële toegevoegde waarde van marktpartijen	11
2.4 Potentiële nadelen van samenwerking met marktpartijen	13
2.5 Variabelen	14
2.6 De Huidige praktijk.....	22
2.7 Conclusie.....	27
3. MENINGEN VAN DE PROFESSIONALS.....	28
3.1 Inleiding	28
3.2 Stellingen voor semi-Delphi onderzoek.....	28
3.3 Uitkomsten semi-Delphi onderzoek	30
3.4 Een aantal stellingen nader bezien.....	33
3.5 Conclusie.....	39
4. CASE STUDY	40
4.1 Inleiding	40
4.2 Toegevoegde waarde op inhoudelijk gebied.....	40
4.3 Toegevoegde waarde op financieel gebied	46
4.4 Toegevoegde waarde op organisatorisch gebied	56
4.5 Toegevoegde waarde op communicatief gebied.....	62
4.6 Overige voor- en nadelen van samenwerking.....	66
4.7 Conclusie.....	72
5. EEN HANDREIKING VOOR SAMENWERKING.....	75
5.1 Inleiding	75
5.2 Bepalende variabelen: een conceptueel raamwerk	76
5.3 Betrokkenheid in de initiatieffase: twee casussen	81
5.4 Enkele procesvoorwaarden	82
6. CONCLUSIE	85
6.1 Inleiding	85
6.2 Toegevoegde waarde op inhoudelijk gebied.....	85
6.3 Toegevoegde waarde op financieel gebied	86
6.4 Toegevoegde waarde op organisatorisch gebied	87
6.5 Toegevoegde waarde op communicatief gebied.....	87
6.6 Overige voor- en nadelen van samenwerking.....	87

6.7 Tot slot	88
BRONNEN	90

DANKWOORD

Samen sta je sterker, is een veel gehoord gezegde. Uit dit onderzoek blijkt dat dit in veel gevallen ook geldt voor woningcorporaties en projectontwikkelaars bij het herstructureren van naoorlogse woonwijken. Desalniettemin is er nog een wereld te winnen. Door bewuster te kiezen voor samenwerking, verwachtingen expliciet te maken en vooral een goed inzicht te hebben in de eigen sterkten en zwakten, kunnen samenwerkingsprojecten aan toegevoegde waarde winnen. Deze en andere conclusies kunnen wij trekken naar aanleiding van het voorliggende onderzoek naar de toegevoegde waarde van samenwerking tussen corporaties en ontwikkelaars in de herstructurering – en alleen dankzij de inzet van veel betrokkenen vanuit zowel de ontwikkelende marktpartijen als corporaties en gemeenten.

Wij danken allereerst degenen die ons geholpen hebben bij het inventariseren van de herstructureringsprojecten. Dat vergde veel zoekwerk, vooral over de projecten die onder leiding van projectleiders gerealiseerd waren die niet meer bij desbetreffende bedrijven werkzaam waren. Dankzij ieders inzet hebben we beschikking gekregen over informatie over ruim 60 herstructureringsprojecten in Nederland.

Om inzicht te krijgen in de toegevoegde waarde van samenwerking tussen marktpartijen en woningcorporaties waren we afhankelijk van ervaringsdeskundigen vanuit die organisaties en gemeenten. Deze bestonden voornamelijk uit projectleiders en in een aantal gevallen uit directeurs van die instellingen. Wij danken ze hartelijk voor hun medewerking aan dit onderzoek. Ook danken wij de deelnemers aan het symposium en de expert-meetings die in het kader van dit onderzoek zijn gehouden.

Het onderzoek is begeleid door een stuurgroep met vertegenwoordigers van de opdrachtgevers van dit onderzoek (de NEPROM, het Ministerie van VROM en De Vernieuwde Stad). De inzet en betrokkenheid van de stuurgroep heeft naar onze mening bijgedragen aan de kwaliteit van het product, waarbij wij het ook zeer waarderen dat de stuurgroepleden niet op de stoel van belangenbehartiger zijn gaan zitten maar oprecht wilden bijdragen aan de inhoudelijke kwaliteit van het onderzoek.

Ferdows Kazemi, Vincent Gruis en Friso de Zeeuw

1. INLEIDING

Aanleiding

De betrokkenheid van marktpartijen in de herstructurering staat al een aantal jaar in de publieke belangstelling. Van diverse kanten (o.a. VROM, NEPROM) wordt gesteld dat grotere betrokkenheid van marktpartijen gewenst kan zijn. Zij zouden een toegevoegde waarde kunnen hebben, onder meer bij de versnelling van het proces, het risicomangement, het realiseren van de gewenste kwaliteitsslag en de marketing (zie bijvoorbeeld De Zeeuw, 2007; AKRO consult, 2007; Helleman, 2005; NEPROM, 2004; Noordam en Gruis, 2002). In de praktijk is betrokkenheid van marktpartijen echter nog geen gemeengoed en wordt er ook wel met scepsis tegenaan gekeken, onder meer omdat zij alleen aan 'cherry picking' zouden willen doen, hun betrokkenheid af zou kunnen leiden van de sociale doelen en woningcorporaties zelf voldoende competent zouden zijn om de herstructurering in goede banen te leiden. Het ontbreekt echter aan wetenschappelijke kennis over de betrokkenheid en toegevoegde waarde van marktpartijen. Inventarisaties van de betrokkenheid van marktpartijen zijn verouderd of bevatten slechts beperkte informatie. De enkele (voornamelijk afstudeer) onderzoeken naar de toegevoegde waarde van marktpartijen zijn voornamelijk speculatief/theoretisch van aard.

Doelstelling

Dit onderzoek draagt bij aan het opvullen van het genoemde kennisgat door:

- een actuele *inventarisatie* van herstructureringsprojecten waarbij ontwikkelaars (anders dan corporaties) zijn betrokken, daarbij kijkende naar de verdeling van rendement, risico en zeggenschap tussen de marktpartijen, corporaties en gemeente;
- het 'meten' van de inhoudelijke, financiële, organisatorische en communicatieve *toegevoegde waarde* van marktpartijen in herstructureringsprojecten.

Vraagstelling

De centrale vraagstelling van het onderzoek is welke herstructureringsprojecten vinden plaats in samenwerking tussen woningcorporaties en marktpartijen en welke toegevoegde waarde heeft deze samenwerking? De onderzoeksvragen en –aanpak hebben we nader opgedeeld in vragen die betrekking hebben op de inventarisatie van de herstructureringsprojecten en vragen gerelateerd aan de eventuele toegevoegde waarde.

Inventarisatie

De wijze waarop marktpartijen betrokken zijn, verschilt per situatie. Zo is onderscheid te maken naar:

- type marktpartij;
- formele samenwerkingsvorm;
- fase betrokkenheid;
- verdeling van het te (her)ontwikkelen vastgoed;
- verdeling van risico en rendement;

Het onderzoek is gestart met een inventarisatie van bestaande samenwerkingsverbanden. Er is een groslijst opgesteld van herstructureringsprojecten waarbij marktpartijen betrokken zijn. Voor de betrokkenheid van projectontwikkelaars, beleggers en ontwikkelende bouwers is aangesloten bij de gegevens van NEPROM en NVB. Voor elk gevonden samenwerkingsverband zijn in telefonische interviews met vertegenwoordigers van de betrokken partijen de volgende vragen gesteld:

1. Met welke partijen werken de corporaties samen (projectontwikkelaar, (institutionele) belegger, ontwikkelende vastgoedbelegger, ontwikkelende aannemer, etc.)?
2. Wordt er een aparte gezamenlijke ontwikkelingsmaatschappij opgericht en zo ja, welke rechtsvorm heeft deze?
3. Hoe is de formele zeggenschap verdeeld binnen het samenwerkingsverband?
4. Op welk moment in de planvorming worden marktpartijen betrokken en op welk moment wordt de samenwerking geformaliseerd?
5. Wordt het hele project gezamenlijk ontwikkeld? Zo niet, welke delen worden er dan in samenwerking ontwikkeld en welke niet (onderscheiden naar functie en marktsegment)?
6. Welke afspraken zijn er gemaakt over de verdeling van (financieel) risico en rendement?

Toegevoegde waarde

Een belangrijk deel van het onderzoek is gericht op het 'meten' van de toegevoegde waarde van samenwerking met marktpartijen. Op basis van verschillende studies (o.a. Noordam en Gruis, 2002; NEPROM, 2004; Helleman, 2005) onderscheiden wij de volgende potentiële bijdragen van marktpartijen in de herstructurering:

- Conceptuele bijdrage: op gebiedsniveau kunnen bepaalde marktpartijen ervaring inbrengen met het maken van wervende, marktgerichte concepten aan de 'voorkant' van de planvorming;
- Bijdrage in productontwikkeling: marktpartijen kunnen competentier zijn in de ontwikkeling van marktgerichte producten (woningen en ander vastgoed);
- Inbreng functiespecifieke kennis: marktpartijen kunnen vastgoed (her)ontwikkelen die corporaties niet kunnen of willen ontwikkelen. Te denken valt aan woningen in risicovolle segmenten, kantoren en winkels;
- Bijdrage in de risicodragende financiering: marktpartijen kunnen omvangrijk, risicodragend kapitaal inbrengen en daarmee een deel van de opgave financieren en risico's van corporaties overnemen;
- Organisatorische bijdrage: marktpartijen kunnen hun ervaring in grootschalige ontwikkelingsprojecten inbrengen en hun commerciële bedrijfscultuur kan leiden tot een slagvaardiger projectorganisatie en versnelling van het proces;
- Communicatieve bijdrage: marktpartijen kunnen hun vaardigheden op het gebied van marketing en communicatie met toekomstige gebruikers (anders dan de lagere inkomensgroepen) inzetten en daarmee bijdragen aan een succesvolle positionering van de vernieuwde wijk;
- Bijdrage in beter financieel resultaat: op basis van een combinatie van de vorige items kunnen marktpartijen bijdragen aan het realiseren van een gunstiger

financieel resultaat in grond -en/of opstalexploitatie realiseren waar ook de corporatie (en de gemeente) van profiteren.

De toegevoegde waarde op deze terreinen is moeilijk in kwantiteiten te vatten. Zelfs van de 'hardere' financiële resultaten zal het moeilijk zijn om de exacte meerwaarde van de marktpartij te bepalen (onder meer omdat hier ook veel andere factoren op van invloed zijn en omdat er geen vergelijkingsobject is waarbij de marktpartij niet betrokken was). Om toch wetenschappelijk verantwoorde uitspraken te doen over de toegevoegde waarde is daarom een kwalitatieve benadering gevolgd. Hiertoe zijn voor elk van de hierboven genoemde potentiële bijdragen één of meerdere stellingen geformuleerd op basis van literatuurstudie. Deze stellingen zijn getoetst aan meningen van ervaringsdeskundigen door middel van een semi - Delphi onderzoek en worden nader getoetst in een serie case study.

Delphi panel

De stellingen over de toegevoegde waarde werden voorgelegd aan een groep deskundigen- vertegenwoordigd door de marktpartijen, woningcorporaties en de overheden- die op een vijf puntschaal konden aangeven in hoeverre ze het eens waren. De respondenten konden kiezen tussen 'Helemaal eens, eens, geen mening, helemaal oneens en oneens'. Stellingen waar de betrokken marktpartijen en de woningcorporaties veel meningverschil over hadden werden tijdens een symposium ter discussie gesteld met de betrokkenen, zodat er gelegenheid bestond tot het uitwisselen van argumenten. Direct na de uitwisseling van argumenten werden de betrokkenen opnieuw gevraagd hun mening te geven over de stellingen. Op deze wijze verkregen we een getoetste mening van deskundigen en inzicht in de onderliggende argumentatie.

Case study

Uit de inventarisatie zijn in eerste instantie 6 cases geselecteerd die illustratief zijn voor de meest voorkomende samenwerkingsvormen. In een tweede ronde zijn daar nog 8 cases aan toegevoegd om een meer representatief beeld te krijgen voor de totale populatie van samenwerkingsprojecten. Doel van de case study is deze cases systematisch te beschrijven en te evalueren. Daarbij zijn de inhoudelijke, financiële, organisatorische en communicatieve bijdragen nader geanalyseerd. Hierbij zijn de specifieke bijdragen op de verschillende aspecten nader geanalyseerd. De cases zijn voornamelijk beschreven op basis van een interview met vertegenwoordigers van de betrokken partijen (woningcorporaties, projectontwikkelaars en gemeente). Het interview is deels gestructureerd en deels open vormgegeven. Voorafgaand aan het interview is de lijst met stellingen over de toegevoegde waarde van marktpartijen voorgelegd aan vertegenwoordigers van alle betrokken partijen en gevraagd de stellingen te beantwoorden voor het specifieke project. Vervolgens is aan de hand van de stellingen een open interview afgenomen, waarbij bij elke stelling is gevraagd naar de argumentatie achter het antwoord. Daarbij is steeds gevraagd naar concrete voorbeelden (Bijvoorbeeld: Waaruit blijkt dat de marktpartij het verdienende vermogen van marktonderdelen in dit project heeft verhoogd? Wat voor acties heeft zij ondernomen om dit te

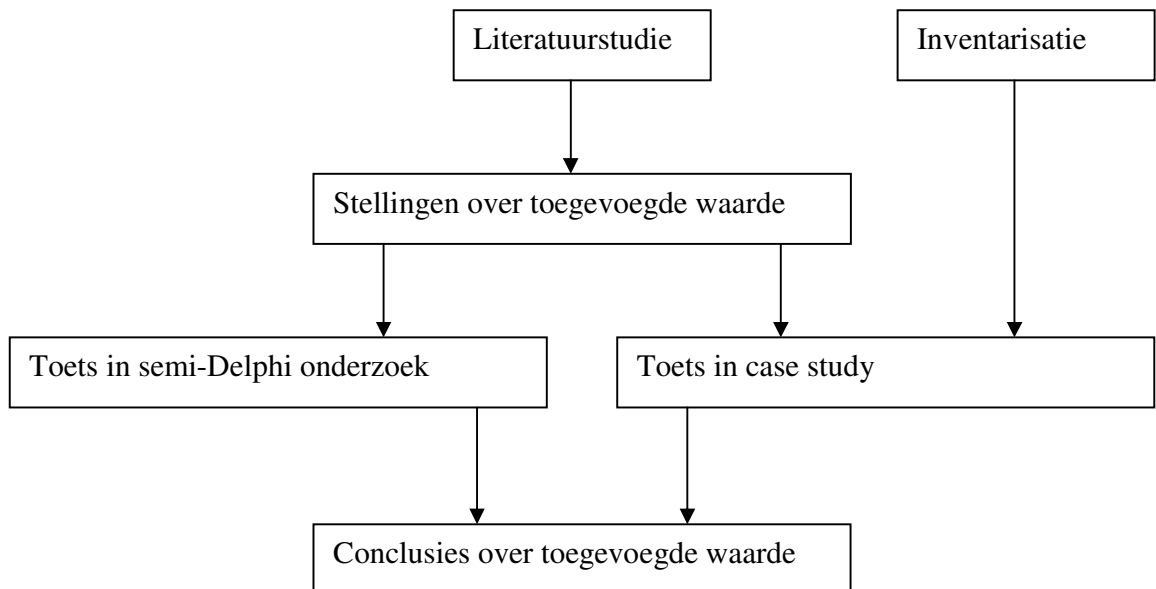
realiseren? Wat was er anders gelopen als de marktpartij niet betrokken was geweest? Daarnaast is in meer algemene zin gevraagd naar mogelijke lessen uit de samenwerking.

Op basis van de literatuurstudie, het semi-Delphi onderzoek en de case study zijn conclusies getrokken over de toegevoegde waarde. In figuur 1.1 is de aanpak van het onderzoek schematisch weergegeven.

Leeswijzer

Dit rapport bevat de resultaten van het onderzoek. Hoofdstuk 2 bevat de samenvatting van de literatuurstudie naar de context en de mogelijke toegevoegde waarde van samenwerking tussen corporaties en marktpartijen in de stedelijke herstructurering. Tevens wordt een samenvatting gegeven van de inventarisatie van herstructureringsprojecten waarbij sprake is van samenwerking tussen corporaties en marktpartijen (de bijlage bevat een korte beschrijving van alle projecten). In hoofdstuk 3 zijn de resultaten van het semi-Delphi onderzoek samengevat. Hoofdstuk 4 bevat de resultaten van de case study en in hoofdstuk 5 zijn de samenvattende conclusies geformuleerd.

Figuur 1.1: onderzoeksaanpak



2. HERSTRUCTURERING EN DE MOGELIJKE BIJDRAGE VAN MARKTPARTIJEN

2.1 Inleiding

Dit hoofdstuk bevat de samenvatting van de literatuurstudie en de inventarisatie van herstructureringsprojecten waarbij sprake is van samenwerking tussen corporaties en marktpartijen. Het hoofdstuk start met een korte typering van de context – de herstructurering van de naoorlogse woonwijken. Daarna volgt een samenvatting van uitspraken die zijn gedaan over de (mogelijke) toegevoegde waarde van samenwerking met marktpartijen in de herstructurering. Ook gaan we in op verschillende kenmerken herstructureringsopgaven, marktpartijen en woningcorporaties die mede van invloed kunnen zijn op te toegevoegde waarde. Het hoofdstuk sluit af met een samenvatting en analyse van de resultaten van de inventarisatie.

2.2 Herstructurering

Het begrip herstructurering wordt in de praktijk vaak gebruikt om de fysieke transformatie van de naoorlogse woonwijk te duiden. In de stedelijke herstructurering gaat het doorgaans om grote ingrepen in de bestaande voorraad. Primair gaat het om woningen, maar vaak ook om winkelvoorzieningen en om ander commercieel en niet-commerciële vastgoed.

‘Herstructurering is een bijzondere vorm van stedelijke vernieuwing. Het is een opgave, gericht op de vergroting van differentiatie van woon- en werkmilieus, daar waar de woonkwaliteit en de leefbaarheid onder druk staan. Het behelst dan ook meer dan de aanpassing van de woningvoorraad en directe woonomgeving. Ook infrastructuur, groenvoorzieningen, bedrijvigheid en overige voorzieningen binnen de wijk komen bij de herstructurering aan de orde’. (VROM, 1997)

‘Herstructurering is een continu proces, waarbij kwalitatief hoogwaardige woningen de minst aantrekkelijke woningen vervangen’. (VROM-raad, 2007)

Aan herstructurering worden meerdere doelen toegekend. Het belangrijkste doel van de fysieke herstructurering is de markt- en woontechnisch verouderde voorraad ingrijpend te transformeren en zo de wijk een nieuw, langjarig perspectief te bieden. In veel gevallen is een belangrijke doelstelling een koopkrachtige groep van bewoners voor de wijk te behouden en naar de wijk te laten verhuizen. Tegelijkertijd wordt vaak wel geprobeerd om de zittende bewoners gelegenheid te geven om in de wijk te blijven (dan wel terug te keren).

‘De fysieke ingreep in de herstructureringswijken heeft als doel het creëren van een aantrekkelijk woon- en verblijfsklimaat voor de middenklasse’. (De Zeeuw, 2007)

‘Herstructurering omvat een pakket van investeringen in wijken die nodig zijn om te voorkomen dat in deze wijken een neerwaartse spiraal ontstaat van moeilijk te beheersen, elkaar versterkende negatieve verschijnselen, die afbreuk doen aan de sociale en economische vitaliteit van de wijk en de stad als geheel’. (VROM, 1997)

‘Herstructurering is een kwaliteitsimpuls met als ambitie om door het versterken van de structuur van wijken hun sociale en economische vitaliteit –en daardoor die van de gehele stad- te vergroten’. (Klaren, 1999)

Bovenstaande citaten maken duidelijk dat de herstructureringsopgave nauw wordt verbonden aan de bredere stedelijke vernieuwingsopgave en daarmee ook aan bredere sociaal-economische doelen. Het waarborgen van de sociaal-economische en culturele differentiatie wordt daarbij als een van de belangrijkste doelstellingen van herstructurering gezien, maar sommigen zien ook bredere effecten gerelateerd aan de sociale stijging van mensen als doel van herstructurering.

‘ Stedelijke Vernieuwing wil een tweetal met elkaar samenhangende problemen oplossen (VROM, 1997):

1. het relatief geringe percentage inwoners van grote steden met een middeninkomen of hoger inkomen;
2. concentratie van mensen met slechte vooruitzichten op sociale mobiliteit (opleiding, arbeidsdeelname en inkomensniveau)’. .

‘Het behouden en aantrekken van huishoudens met een hoger inkomen vormt de basis voor het oplossen van beide problemen. Differentiatie op wijkniveau is het sleutelwoord. Met het oog op het bereiken van de geformuleerde doelstellingen worden de volgende fysieke maatregelen genomen (VROM, 1997):

- verbeteren van de samenstelling van de woningvoorraad door sloop-nieuwbouw, renovatie, samenvoeging, verkoop en aankoop door corporaties;
- verhogen van aantrekkelijkheid, sfeer en veiligheid van de woonomgeving;
- verbeteren van infrastructuur;
- aanpassen van commerciële en maatschappelijke voorzieningen’.

VROM (1997) heeft de beleidsmatige doelstellingen van herstructurering als volgt samengevat:

- ‘Het tegengaan van ruimtelijke segregatie op basis van sociaaleconomische en sociaal-culturele verschillen.
- Het voorkomen van concentraties van probleemcumulaties.
- Het verbeteren van de leefbaarheid.
- Het vasthouden of aantrekken van voor de stad draagkrachtige bewoners en bedrijvigheid’.

Er wordt dus veel verwacht van herstructurering. Deze verwachtingen zijn evenwel niet zonder kritiek (zie ook Kleinhans, 2006; Gruis et al., 2006). Kern van de kritiek is dat de fysieke herstructurering op zich de sociaal-economische kansen van de mensen niet vergroot. Het primaire (realistische) doel van de fysieke herstructurering lijkt dan toch de verbetering van de marktpositie van de wijken te zijn (zie ook Gruis, 2006). Tegelijkertijd mag voor een fysieke herstructurering de sociaal-economische kwaliteit van de wijk niet buiten beschouwing worden gelaten.

‘Differentiatie op sociaal-economisch gebied leidt niet zondermeer tot een verbetering van de sociale mobiliteit van de minder draagkrachtige huishoudens. De oorzaken van de sociale achterstand kunnen eenvoudigweg niet altijd op wijkniveau worden weggenomen. Draagkrachtige huishoudens hebben veelal een afwijkend leefpatroon. In combinatie met hun grotere mobiliteit kan dit afwijkende leefpatroon leiden tot een vermindering van het draagvlak voor de voorzieningen in de wijk, waarop de minder draagkrachtige huishoudens zijn aangewezen. Er dient te worden gewaakt voor een vervlakking van de verschillen tussen wijken’. (Noordam, 2002)

‘De kwaliteiten van de sociale structuur moeten hierbij worden gekoesterd en waar mogelijk worden uitgebouwd. De marktkwaliteit bestaat immers niet alleen uit een economisch deel, maar heeft ook een sociale component. De sociaal-culturele structuur in de herstructureringsgebieden is bijzonder. De aanwezigheid van grote groepen allochtonen geeft specifieke economische en culturele voorzieningen voldoende draagvlak. Voortbouwen op de mogelijkheden van de bestaande samenleving door op zoek te gaan naar de geschiedenis en identiteit van het gebied, de bestaande sociale structuren, kwaliteiten en kansen is hierbij de te volgen strategie’ (Fortuin en De Meere, 2005)

2.3 De potentiële toegevoegde waarde van marktpartijen

Mede vanwege de doelstelling meer differentiatie, aantrekkelijkere woonmilieus en huisvesting voor huishoudens met hogere inkomens te realiseren en vanwege de kapitaalintensiteit en risico's van herstructurering wordt door verwacht dat samenwerking tussen woningcorporaties en marktpartijen een toegevoegde waarde kan hebben. In de literatuur worden verschillende potentiële bijdragen van marktpartijen aan de herstructurering genoemd. Hieronder geven wij hiervan een samenvatting.

Inhoudelijke bijdrage

Op gebiedsniveau kunnen bepaalde marktpartijen ervaring inbrengen met het maken van wervende, marktgerichte concepten aan de ‘voorkant’ van de planvorming;

‘Ontwikkelaars hebben een belangrijke toegevoegde waarde in samenwerkingsprocessen rond de herstructurering van wijken. Ze zijn meer gewend na te denken over de toekomstwaarde en marktpotenties van een gebied, hebben een grotere ervaring in het opzetten van financieringen en komen doorgaans sneller tot beslissingen’. (Neprom, 2004)

Marktpartijen kunnen competenter zijn in de ontwikkeling van marktgerichte producten (woningen en ander vastgoed).

‘Inhoudelijke meerwaarde kan ook ontstaan door een onmisbare eigenschap van private partijen: een goed marktinzicht. Dankzij een goed inzicht in de wensen van toekomstige bewoners, kunnen projectontwikkelaars woningen en ander vastgoed ontwikkelen, die goed in de markt liggen. Het gevolg is een aanbod dat bij de wensen van (toekomstige) bewoners van de wijk aansluit. Dit is een belangrijke waarde voor de kwaliteit van een herstructureringswijk. Meerwaarde d.m.v. marktinzicht kan ook financiële draagkracht (investeringsmogelijkheden) en ondernemerschap (ontwikkeling van projecten die anders nooit zouden worden gerealiseerd) inhouden’. (Van Woerkom, 2004)

Marktpartijen kunnen vastgoed (her)ontwikkelen die corporaties niet kunnen of willen ontwikkelen. Te denken valt aan woningen in risicovolle segmenten, kantoren en winkels.

‘Commerciële marktpartijen hebben expertise in het ontwerpen en in het vernieuwen van marktgerichte woonmilieus met gevarieerde programma's zowel grondgebonden als gestapeld’. (De Zeeuw, 2007)

Financiering

Marktpartijen kunnen omvangrijk, risicodragend kapitaal inbrengen en daarmee een deel van de opgave financieren en risico's van corporaties overnemen.

‘Inbreng van marktpartijen is mijns inziens niet alleen verstandig, maar zelfs dringend noodzakelijk. Bij al het gepraat en geruzie over de inzet van geld gaat het in wezen om niets anders dan het herkauwen van bestaande middelen. Het is tijd dat we het gaan hebben over het genereren van extra baten, met andere woorden: het werken aan waardecreatie. De taart moet groter, en daar zijn marktpartijen bij uitstek goed in’. (Noordanus, 2008)

Op basis van een combinatie van de vorige items kunnen marktpartijen bijdragen aan het realiseren van een gunstiger financieel resultaat in grond -en/of opstalexploitatie realiseren waar ook de corporatie (en de gemeente) van profiteren.

‘Onze conclusie is dat commerciële marktpartijen in bepaalde situaties een toegevoegde waarde kunnen betekenen bij de herstructurering van naoorlogse wijken. Zeker indien er een flinke opwaartse herpositionering van de wijk plaatsvindt, is er aanleiding voor samenwerking. Wanneer corporaties op zoek zijn naar langlopende samenwerking bij het realiseren en exploiteren van risicovolle projecten – duurdere woningen of niet-woonfuncties – komen vooral institutionele beleggers in aanmerking. Wanneer het gaat om het inhuren van ontwikkelcapaciteit en specifieke marktkennis komen ook ontwikkelaars in aanmerking. Daarbij kan de toegevoegde waarde van de marktpartijen

worden versterkt door een rendement-risicoverdeling toe te passen die aansluit bij het profiel van het project en de betrokken partijen'. (Van der Flier & Gruis, 2004)

Organisatie

Marktpartijen kunnen hun ervaring in grootschalige ontwikkelingsprojecten inbrengen en hun commerciële bedrijfscultuur kan leiden tot een slagvaardiger projectorganisatie en versnelling van het proces.

'De grote transformatieopgave kan het investerings- en organisatievermogen van commerciële partijen zeer goed gebruiken'. (Nota Mensen, Wensen, Wonen)

Communicatie

Marktpartijen kunnen hun vaardigheden op het gebied van marketing en communicatie met toekomstige gebruikers (anders dan de lagere inkomensgroepen) inzetten en daarmee bijdragen aan een succesvolle positionering van de vernieuwde wijk.

'Het kennen van de consumentenwensen is de belangrijkste meerwaarde van een marktpartij in de stedelijke vernieuwing. Marktpartijen kunnen bij uitstek marktwensen vertalen in een product, wij noemen dat consumentgericht ontwikkelen. Dat vergt inzicht in de regionale woningmarkt en kennis van leefstijlen, woonbeleving en dergelijke. Naast de kwantiteitsvraag onderzoeken we de kwaliteitsvraag door middel van een continue dataresearch en interactieve onderzoeksmethoden met consumenten.' (Noordanus, 2008)

2.4 Potentiële nadelen van samenwerking met marktpartijen

In de literatuur (Van Woerkom, 2004, Helleman, 2005, Van der Flier en Gruis, 2004) worden ook (potentiële) nadelen genoemd van samenwerking met marktpartijen in de herstructurering. Deze nadelen dragen er mogelijk aan bij dat de betrokkenheid van marktpartijen moeizaam tot stand komt en aan terughoudendheid aan de kant van woningcorporaties. De winstgerichte instelling van marktpartijen zou strijdig kunnen zijn met de lange termijn belangen van de woningcorporaties in gevaar brengen. Samenwerking tussen woningcorporaties en marktpartijen zou ook voor extra overleggen en controlemechanismen zorgen waardoor vertragingen kunnen ontstaan. Het is ook mogelijk dat samenwerking de corporaties in financiële zin meer kost dan oplevert, doordat marktpartijen wel willen participeren in de winstgevende delen, maar niet in de onrendabele investeringen. Verder zou de maatschappelijke (sociale huisvesting) opgave in gevaar kunnen komen doordat de nadruk verschuift naar de commerciële belangen. Samenwerking in de herstructurering impliceert ook een langdurige verbinding van de overheid en woningcorporaties aan een beperkt aantal marktpartijen wat niet bevorderlijk is voor onderlinge concurrentie tussen deze marktpartij. Naast de genoemde nadelen worden er ook kanttekeningen geplaatst bij de noodzaak tot samenwerking. Corporaties zouden zelf genoeg financiële middelen hebben en ook voldoende expertise verworven hebben doordat ze zelf een ontwikkelingspoot hebben ontwikkeld, soms in de vorm van dochterondernemingen (zoals. Kristal & De Principaal). Ten slotte worden er vraagtekens gezet bij de aantrekkelijkheid voor marktpartijen zelf. Voor marktpartijen is

het moeilijk participatie in de herstructureringswijken af te dwingen omdat ze praktisch geen grondbezit hebben in die wijken. De hoge mate van complexiteit en onzekere situatie van herstructureringsprojecten kunnen deze partijen sceptisch maken over hun deelname daaraan. De investeringsrisico's zouden te hoog zijn en de afhankelijkheid van gemeenten en corporaties leidt tot extra risico's.

'Wel dient te worden opgemerkt dat invloeden van marktpartijen er ook juist voor kunnen zorgen dat in sommige gevallen (extra) vertraging ontstaat, wegens toenemende risico's'.

'Deze knelpunten hebben vooral te maken met de mogelijkheden van projectontwikkelaars om betrokken te raken bij herstructureringsprojecten. Naast het feit dat de complexiteit en onzekerheden van de herstructureringsopgave veel projectontwikkelaars afschrikken, is het voor geïnteresseerde marktpartijen ook vaak nog eens moeilijk om 'een voet tussen de deur' te krijgen. Het gebrek aan bezit van grond en opstallen in de betreffende wijken blijkt een probleem, in tegenstelling tot woningcorporaties die in deze wijken van oorsprong veel bezit hebben. Nu is dit bezit in oude wijken ook niet een factor die direct veel bijdraagt aan meerwaarde van marktparticipatie bij stedelijke herstructurering, in tegenstelling tot uitleglocaties. Grondbezit kan in de processen bij uitbreidingslocaties een allesbepalende factor voor verdere ontwikkeling zijn.

Een valkuil bij langdurig commitment tussen publieke en private partijen, zoals dat in Zuilen nu al jarenlang het geval is, is het gebrek aan concurrentie. Marktpartijen participeren doorgaans alleen risicodragend als ze er zeker van zijn dat ze in aanmerking komen voor een belangrijk deel van de ontwikkeling. Dit is echter tegenstrijdig aan de wens van publieke partijen om per (deel)project een geschikte private partner te kunnen kiezen. Sporadisch kan dan ook een bepaalde 'sense of urgency' ontbreken, doordat de (markt)partijen hun rol en positie in het proces reeds verworven hebben. Garantie van continuïteit en behoefte aan concurrentie staan dus af en toe op gespannen voet'. (Van Woerkom, 2004)

2.5 Variabelen

De toegevoegde waarde die marktpartijen kunnen hebben is mede afhankelijk van de aard van het project, het type marktpartij en kenmerken van de woningcorporatie(s) waarmee en de voorwaarden waaronder wordt samengewerkt. Daarom gaan we ook in op typen herstructureringsopgaven, marktpartijen, woningcorporaties en samenwerkingsverbanden die in de herstructureringspraktijk (kunnen) voorkomen.

Typen herstructureringsopgaven

Niet iedere wijk is hetzelfde en ook is de opgave niet overal hetzelfde. De toegevoegde waarde die marktpartijen kunnen hebben hoeft daarom ook niet in elke wijk hetzelfde te zijn. Daarbij wordt er nadruk gelegd op het voortbouwen op de mogelijkheden van bestaande structuren in de wijk (Noordam, 2002 & Fortuin en De Meere, 2005). Een ad

hoc differentiatie zou de kans op conflicten kunnen verhogen en daarom zou die vermeden moeten worden (VROM-raad, 2006).

‘Regio’s, steden en wijken verschillen van elkaar. Datzelfde geldt voor de mensen die in deze wijken wonen. Iedere wijk kent specifieke inhoudelijke kenmerken en bevindt zich in een specifieke context. De problematiek is breed en veelzijdig’. (Neprom, 2004)

Buys (2002) noemt drie dimensies, gebaseerd op de peilers van het Grootstedenbeleid, bij de vitaliteit van woongebieden. Het zijn economische, ruimtelijke (fysieke) en sociale dimensies. Gerelateerd aan deze drie factoren maken Van der Flier en Gruis (2004) een onderscheid in de gebieden waar de ingreep van de marktpartijen van toegevoegde waarde kan zijn.

‘Aan de hand van deze driedeling kunnen we stellen dat samenwerking vooral zinvol zal zijn in gebieden die qua problematiek langs de as fysiekeconomisch liggen. In deze wijken zijn er (groeierende) verhuurbaarheidsproblemen, doordat de concurrentiepositie van het gebied op de markt achteruit gaat. Investerings in de fysieke kwaliteit (sloophuisbouw en verbetering) zijn nodig en ook investeringen in werken en winkelen kunnen bijdragen aan verbetering van de marktpositie. In gebieden die langs de as sociaalruimtelijke problematiek liggen, kunnen fysieke maatregelen weliswaar ondersteunend zijn, maar zal de nadruk sterk liggen op investering in samenleven. Samenwerking tussen corporaties en gemeentelijke diensten ligt daar veel meer voor de hand dan samenwerking met marktpartijen. Sociaaleconomische problemen vragen vooral om investeringen in mensen. Daarbij kan zelfs de rol van de corporaties beperkt blijven. In gebieden waar meerdere soorten problemen spelen – de ‘kritieke’ en ‘perspectiefarme’ wijken uit de Nota Wonen – ligt samenwerking van meerdere partijen (gemeenten, corporaties, beleggers en instellingen) voor de hand’. (Van der Flier en Gruis, 2004)

Typen marktpartijen

Een marktpartij duidt doorgaans op een actoren die op eigen kracht in een specifiek activiteitsveld opereert. In dit onderzoek zijn marktpartijen, niet zijnde woningcorporaties, partijen die (mogelijk) risicodragend opereren in de fysieke herstructurering van de naoorlogse wijken. Op basis van verschillende studies deelt Helleman (2005) marktpartijen in 5 categorieën in:

Projectontwikkelaar

Een projectontwikkelaar ontwikkelt marktconforme vastgoedconcepten voor eigen rekening en risico. De projectontwikkelaar wordt afgerekend op het rendement dat hij haalt door het vastgoed na de bouw af te stoten. Deze winst uit het ontwikkelingswerk gaat naar de private onderneming (bedrijfscontinuïteit) en blijft dus niet automatisch in het betreffende gebied. Projectontwikkelaars worden vooral aan het begin van de haalbaarheidsfase van een vastgoedproces ingeschakeld. In deze fase wordt gewerkt aan de planontwikkeling (ontwerpwerkzaamheden) en wordt de haalbaarheid in financiële, stedenbouwkundige, maatschappelijke en markttechnische zin getoetst. Projectontwikkelaars kunnen hieraan een bijdrage leveren door hun visie op de vastgoedmarkt, hun ontwikkelcapaciteit (project- en procesmanagement) en door

risicodragend te participeren in de grond- en/of bouwexploitatie. De grotere projectontwikkelaars zijn lid van de NEPROM (www.neprom.nl).

'Gezien de aflopende ontwikkelopgaven op VINEX locaties zijn ontwikkelaars op zoek naar nieuwe werkerreinen, zoals de verbetering van naoorlogse wijken. Zij zijn daar potentiële maar tijdelijke samenwerkingspartners van corporaties die projecten ontwikkelen en die niet (in voldoende mate) over één of meer bovengenoemde middelen beschikken'.
(Van der Flier & Gruis, 2004)

Bouwende projectontwikkelaar

Deze groep verenigt de kwaliteiten van de projectontwikkelaar en de bouwer. Zij hebben in tegenstelling tot de projectontwikkelaar geen kapitaalintensief bedrijf en nemen over het algemeen genoegen met lagere marges. Hun capaciteit om voorinvesteringen te plegen is gering. Bouwen is hun drijfveer. Voor de bouwende projectontwikkelaar zijn er twee winstmomenten: de bouwwinst en de ontwikkelwinst. Zij kunnen zowel in de haalbaarheidsfase als de realisatiefase worden ingeschakeld. De grotere bouwende projectontwikkelaars zijn veelal lid van de NVB (www.nvb-bouw.nl).

Belegger

Institutionele beleggers moeten de premies die zij ter beschikking krijgen beleggen om later uitkeringen te kunnen doen aan pensioengerechtigden of aandeelhouders. Zij hebben belang bij een zo hoog mogelijke, maar ook stabiele stroom van opbrengsten in de vorm van opbrengsten uit de verhuur (direct rendement) of waardevermeerdering (indirect rendement). Beleggingen in woningen zijn voor institutionele beleggers interessant omdat woningen een andere rendement-risicoverhouding hebben dan andere beleggingen: een lager (direct) rendement, maar door de langere looptijd ook een lager risico. De belegger heeft dus een duidelijk langere binding (rendementshorizon van 10-15 jaar) met het vastgoed dan projectontwikkelaars, maar minder lang dan corporaties. Vanuit hun betrokkenheid op langere termijn richt men zich (mogelijk) ook meer op algehele gebiedsontwikkeling. Vastgoedbeleggers kunnen in tegenstelling tot (kleinere) corporaties de risico's spreiden over diverse (vastgoed)beleggingssegmenten. Door het risicomijdend gedrag kennen de beleggers een afschrijfmethode die is gericht op een uitpondstrategie, zodat met lagere initiële rendementen kan worden volstaan. De rendementsprikkels zorgen voor blijvend investeren in het bestaande bezit teneinde de opbrengst op het uitpondmoment te maximaliseren. Vanuit rendementsoverwegingen ligt de nadruk op het beleggen in duurdere huurwoningen. Daardoor hoeft men, in tegenstelling tot bij koopwoningen, geen rekening te houden met voorverkooppercentages. Hierdoor kan men in een vroeg stadium verantwoordelijkheid nemen en het ontwikkelings- en realisatierisico aannemen. Daarnaast hebben enkele beleggers expertise ontwikkeld op het gebied van 'gemak en service'. Bij meerdere appartementen realiseren beleggers faciliteiten zoals fitnessruimten, zwembaden en boodschappendiensten.

'De behoefte aan woningbeleggingen, hun lange termijnperspectief en hun professionele expertise maken institutionele beleggers tot potentiële samenwerkingspartners van corporaties die op zoek zijn naar financieringsmiddelen voor risicovolle projecten in naoorlogse woongebieden. Zeker als het samengaat met de ontwikkeling van niet-woonfuncties kunnen beleggers een toegevoegde waarde hebben. Een discussiepunt hierbij is of deze projecten een minimale omvang dienen te hebben: volgens Apperloo (2002) is een minimale omvang van 1.000 woningen voor beleggers nodig om voldoende zekerheid te hebben over waardeontwikkeling van het vastgoed. Daar staat tegenover dat het vanuit risicobeheersing ongewenst kan zijn om omvangrijke beleggingen in één

gebied te concentreren'.
(Van der Flier & Gruis, 2004)

De IVBN is de Vereniging van Institutionele Beleggers in Vastgoed en telt 33 leden (www.ivbn.nl). Vijf jaar geleden stelde men in het jaarverslag dat 73% van de leden een rol ziet weggelegd in de stedelijke vernieuwing als ontwikkelende partij (58%) of als financieel aandeelhouder (15%).

Projectontwikkellende beleggers

Steeds meer beleggers zijn ook als projectontwikkelaar actief. Door zelf nieuwe woningen te ontwikkelen, kan invloed worden uitgeoefend op de woningtypenkeuze en de kwaliteit van de woningen en woonomgeving (integrale gebiedsontwikkeling). Ook heeft men zo de samenstelling van de eigen portefeuille meer in eigen hand.

Bouwers/aannemers

Deze groep is puur gericht op de bouwproductie in de realisatiefase. Als stereotype gaat het dan om de aannemer die in opdracht werkt en niet voor eigen rekening en risico. Hun inhoudelijke invloed op het proces is beperkt. Het definitieve stedenbouwkundige plan, een beeldkwaliteitplan en een Programma van Eisen (PVE) voor de te realiseren functies zijn dan meestal al vastgelegd. Corporatie(s) en/of projectontwikkelaar(s) treden veelal op als opdrachtgever.

Relevante verschillen tussen woningcorporaties

Dé woningcorporatie bestaat niet. Hoewel alle woningcorporaties binnen hetzelfde specifieke wettelijke kader vallen en ook een grote gemeenschappelijke traditie kennen, zijn er tussen de corporaties ook aanzienlijke verschillen. Deze verschillen betreffen onder meer de positionering (de zelfgekozen identiteit en missie) en het daaraan gerelateerde activiteitsveld en competenties (zie bijvoorbeeld Gruis, 2007). Deze verschillen kunnen ook relevant zijn voor de toegevoegde waarde die marktpartijen kunnen hebben.

'Niet alle corporaties zullen willen of moeten samenwerken met marktpartijen. Samenwerking moet niet alleen nuttig zijn gezien de omvang en aard van de herstructureringsopgave, maar ook gezien de grootte en financiële positie van de corporatie. Gesteld kan worden dat vooral grotere corporaties in aanmerking komen voor samenwerking. Zoals al is gesteld, is samenwerking tussen corporaties en marktpartijen alleen zinvol bij grotere opgaven waarbij een groot aantal complexen de komende jaren aan snee komt. De grotere vernieuwingsoperaties zijn vooral te vinden in grote en middelgrote gemeenten en worden veelal uitgevoerd door grote en middelgrote corporaties. Bovendien is voor de uitvoering van de herstructurering een professionele organisatie nodig. Als er daarbij ook nog wordt samengewerkt is er specifieke juridische en financiële kennis om een goede overeenkomst te kunnen sluiten. Corporaties kunnen deze expertise inhuren maar ook ingehuurde expertise moet worden gecontroleerd. De grotere corporaties hebben deze kennis al of hebben in ieder geval meer mogelijkheden om de benodigde expertise in huis te halen. Ook de financiële positie van de corporatie is van belang. Marktpartijen zoeken samenwerking met corporaties om een goed rendement te realiseren en niet om armlastige corporaties te ondersteunen. Het is daarom niet aantrekkelijk voor marktpartijen om samen te werken met corporaties met een slechte financiële positie, terwijl het juist voor deze corporaties interessant kan zijn om gebruik

te maken van de financiële slagkracht van de marktpartijen. De armere corporaties zullen dan aangewezen blijven op de voorzieningen binnen de sector (matching, fusies, sanering door het CFV). Voor rijkere corporaties is er evenwel weer minder aanleiding voor samenwerking met marktpartijen. Alleen als de risico's niet passen bij het profiel van corporaties is er voor hen een financieel motief voor samenwerking'. (Van der Flier & Gruis, 2004)

Samenwerkingsmodellen

Indien marktpartijen en corporaties actief zijn in de herstructurering is er doorgaans ook sprake van een vorm van Publiek - Private Samenwerking (PPS) met de gemeente. Het Kenniscentrum PPS omschrijft PPS als een samenwerkingsverband waarbij overheid en bedrijfsleven, met behoud van eigen identiteit en verantwoordelijkheid, gezamenlijk een project realiseren op basis van een heldere taak- en risicoverdeling en duidelijke, contractueel vastgelegde afspraken. Het gaat bovendien om het realiseren van zowel maatschappelijke als commerciële doelen (Ministerie van Financiën, 2000). Deze samenwerking dient meerwaarde op te leveren.

'Een samenwerking wordt gezocht om meerwaarde te creëren binnen een project, die niet door de individuele actoren kan worden bereikt. Er zijn twee verschijningsvormen van deze meerwaarde te onderscheiden: procesgerichte meerwaarde en productgerichte meerwaarde.....

De marktkennis blijkt cruciaal bij het bieden van een oplossing van een maatschappelijk complex probleem. Experts pleiten hierbij wel voor een risicodragende deelname van de markt om de volledige commitment van de private partijen te krijgen binnen het project'. (Keuter, 2007)

Hieronder een korte omschrijving van de meest voorkomende PPS modellen, waarin de gemeente kan samenwerken met woningcorporaties en ook marktpartijen in herstructurering.

Het Traditionele model

In wat wij in Nederland het traditionele model noemen, maakt de gemeente gebruik van actief grondbeleid. In dit model verwerft de gemeente alle gronden binnen en plangebied, maakt deze bouw- en woonrijp en geeft bouwkavels uit aan geïnteresseerde partijen, die binnen de grenzen van het bestemmingsplan tot ontwikkeling wensen over te gaan. De kaveluitgifte gebeurt al dan niet door middel van een selectie. De gemeente kan via de uitgifteprijs zelf het grondexploitatie resultaat beïnvloeden. Hier staat tegenover dat ze ook alle daarmee samenhangende risico's draagt.

'Gemeenten kunnen een faciliterend of een actief grondbeleid voeren. Bij een actief grondbeleid is er sprake van het zelfstandig verwerven van gronden. Er wordt gesproken van faciliterend grondbeleid wanneer de ontwikkelaar of corporatie onder bepaalde voorwaarden gesteld door de gemeente gronden verwerft. Een gemeente kan ook doelstellingen en randvoorwaarden formuleren, waarbinnen de ontwikkelaar van een marktpartij of woningcorporatie moet opereren. De ontwikkelaar verwerft de benodigde gronden, voert de grondexploitatie en ontwikkelt binnen het gemeentelijke

toetsingskader. In dit laatste voorbeeld faciliteert een gemeente het opereren van een marktpartij of woningcorporatie'. (De Zeeuw, 2007)

Het Bouwclaimmodel

Dit model is ontwikkeld in de Vinex-praktijk. Bij een bouwclaimmodel wordt de grond eerst verworven door een ontwikkelaar en daarna verkocht aan de gemeente, met in ruil daarvoor het ontwikkelrecht. Als de gemeente de verworven gronden niet terug zou leveren aan de ontwikkelaar, maar gewoon openbaar zou gaan veilen of iets dergelijks, dan zal de ontwikkelaar niet geneigd zijn die gronden aan de gemeente te verkopen. Hij zal zich dan beroepen op het zelfrealisatierecht. Een bouwclaimmodel geeft gemeenten meer mogelijkheden om eisen en randvoorwaarden te stellen, dan in het volgende model: de joint venture. Bovendien geeft het de mogelijkheid om (fors) te verdienen aan de grondopbrengsten. Voor woningcorporaties en marktpartijen kan dit aantrekkelijk model zijn, omdat het risico voor de grondexploitatie geheel bij de gemeente ligt.

De Joint Venture

Bij de joint venture wordt door de gemeente en de marktpartij gezamenlijk een nieuwe onderneming opgericht, speciaal voor de gebiedsontwikkeling. Een special purpose vehicle. Doorgaans vindt uitsluitend de grondexploitatie in de GEM plaats en worden bouwrijpe kavels aan ontwikkelaars verkocht, al dan niet partners in de GEM. Doorgaans ondernemen de GEMS niet in de opstalontwikkeling. Door gezamenlijk de grondexploitatie in een GEM te voeren, kunnen risico's, zeggenschap en inbreng worden gedeeld. Bij dit model kunnen marktpartijen hun kennis en expertise inbrengen in de ontwikkeling van het gebied. Dus ook bijvoorbeeld bij de stedenbouwkundige uitwerking. Daarmee kunnen de risico's in de realisatiefase worden verkleind en daarmee de opbrengsten voor de gemeente verhoogd. Voor gemeenten is deze vorm aantrekkelijk omdat het financiële risico van de grondexploitatie voor een deel met de marktpartij wordt gedeeld en er gezamenlijk belang ontstaat om de tekorten te beperken. Onder deze gedeelde risico's vallen bijvoorbeeld de kosten voor bouw- en woonrijp maken, publieke functies en infrastructuur.

De publieke partij, kan wanneer de grondopbrengsten hoger zijn dan verwacht door marktontwikkelingen in de opstalsfeer, afspreken met de marktpartij om deze extra opbrengsten deels af te romen en te investeren in de kwaliteit van de openbare ruimte. Door extra te investeren in de kwaliteit van de openbare ruimte zullen de marktposities van de commerciële functies verbeterd worden wat weer aantrekkelijk is voor de marktpartijen. Door het gezamenlijke einddoel en het gedeelde risico zal de bereidheid van marktpartijen hiervoor groter zijn dan in andere gevallen. De marktpartij verwacht ook dat de ambtelijk en bestuurlijke medewerking bij een GEM sneller zal verlopen, omdat de gemeente ook zelf risico loopt. Dit kan leiden tot een versnelling van het bouwproces. In een langdurig traject, zoals dat vaak het geval is bij gebiedsontwikkeling, is het belangrijk om een groot vertrouwen in elkaar te hebben. In een dergelijk traject moet immers lief en leed met elkaar gedeeld worden. Het is daarom uiterst belangrijk dat bij het selecteren van partners bij gebiedsontwikkeling hier rekening mee kan worden gehouden. Door de risico's te delen in een joint venture zal dit vertrouwen sneller tot

stand komen en groeien omdat immers gezamenlijk hetzelfde einddoel wordt nagestreefd met de bijbehorende risico's.

De Concessie

Dit is een aantrekkelijke samenwerkingsvorm, indien overheid geen of weinig risico wil lopen of onvoldoende kennis of capaciteit heeft. Bij deze contractsvorm draagt de private partij ook zorg voor de gehele aanleg van de publieke werken. Het is helder dat aanbestedingsregels hierbij van belang zijn.

Voor de marktpartijen is dit model aantrekkelijk omdat er relatief veel vrijheid ontstaat en ruimte om het plan te optimaliseren. De verantwoordelijkheid van de gehele ontwikkeling ligt bij de marktpartijen, inclusief alle bijbehorende (financiële) risico's. Bij een concessie dient de gemeente vooraf heldere randvoorwaarden te stellen waaraan de ontwikkeling dient te voldoen. Binnen deze randvoorwaarden wordt vervolgens de gehele planontwikkeling aan de private partij overgelaten. Die randvoorwaarden dienen vooraf contractueel vastgelegd te worden, met daarin heldere, toetsbare uitgangspunten en randvoorwaarden. Een concessie heeft als nadeel dat het na het tekenen van het contract het lastig is om nog wijzigingen door te voeren.

De Exploitatieovereenkomst:

Bij dit model gaat het om een private exploitatie, waarbij de overheid verantwoordelijk blijft voor de publieke werken. Voor het verhalen van de kosten sluit de gemeente een exploitatieovereenkomst met de marktpartij. De ontwikkeling zelf blijft dan voor rekening en risico van de marktpartij, maar de gemaakte publieke kosten worden verrekend. Dit kan alleen als de gemeenteraad en exploitatieverordening heeft vastgesteld. Het concessiemodel en de exploitatieovereenkomst kunnen in de praktijk dicht bij elkaar zitten. In de nabije toekomst zal de grondexploitatiewet de private exploitatie met publiek kostenverhaal eenvoudiger maken.

Turnkey

Met een sleutel op de deur-project of turnkey-project wordt bedoeld dat een opdrachtgever alle taken voor de ontwikkeling en bouw van een project of een onderdeel daarvan aan de opdrachtnemer overlaat. Deze neemt dus de voorbereiding, het ontwerp en alle bijkomende zaken tot de oplevering op zich. De opdrachtgever krijgt een kant-en-klaar product en hoeft alleen de sleutel nog om te draaien. Vandaar de naam.

Wijkontwikkelingsmaatschappij (WOM)

De samenwerking tussen woningcorporaties en marktpartijen wordt sinds enige jaren vaak gerealiseerd in de vorm van een *Wijkontwikkelingsmaatschappij (WOM)*. In deze samenwerkingsvorm wordt het bezit van verschillende eigenaren onder een gezamenlijke organisatie gebracht. Daarin wordt er een verdeelsleutel vastgesteld voor het toekomstige bezit en de opbrengsten van de herstructureringsoperatie. Uit de Nota Mensen, Wensen, Wonen blijkt dat deze samenwerkingsvorm ook de interesse van de politiek geniet. Een van de kenmerken van een WOM is de tijdelijke aard van het samenwerkingsverband waarin gemeente, woningcorporatie(s) en marktpartij(en) participeren. Zodra de herstructureringsopgave voltooid is eindigt ook de samenwerking.

‘Een voorbeeld van een deelneming die wel gehonoreerd kan worden, is participatie van een woningcorporatie in een gebiedsgerichte ontwikkelingsmaatschappij (samen met marktpartijen zoals projectontwikkelaars en financiers) gericht op integrale aanpak van een bestaande woonwijk’. (Nota Mensen, Wensen, Wonen)

‘De verwachte meerwaarde van deze aparte entiteit is, dat hierdoor veel afstemmingsproblemen in een langdurig gebiedsgericht proces beter opgelost kunnen worden, omdat in het proces van herstructurering vanuit één organisatie zowel inhoudelijk, financieel, procesmatig als operationeel gestuurd kan worden. Expertise en belangen van de verschillende publieke en private partijen worden gebundeld en risico's en verantwoordelijkheden worden in een bepaalde afgesproken verhouding gedeeld, waarbij alle partijen risicodragend participeren’. (Van Woerkom, 2004)

Samenwerkingsvormen tussen marktpartijen en woningcorporaties

Samenwerking met marktpartijen kan ertoe leiden dat een deel van de opbrengsten naar die partijen vloeit. Vanuit volkshuisvestingsoverwegingen is het van belang om die uitstroom zo veel mogelijk te beperken. Corporaties krijgen zo immers minder financiële middelen in handen die zij kunnen gebruiken voor investeringen elders en ook de mogelijkheden voor verevening binnen het herstructureringsproject kunnen hierdoor afnemen. Deze afroming van de opbrengst is als een van de belangrijkste redenen genoemd voor het feit dat samenwerking nauwelijks van de grond komt (bijvoorbeeld Conijn, 2002). Toch is het mogelijk om tot een acceptabele verdeling van de opbrengsten te komen, als we zowel rendement als risico in ogenschouw nemen en deze koppelen aan de ‘risicoprofielen’ van de verschillende partijen.

In principe kunnen het rendement en risico van herstructureringsprojecten op drie verschillende manieren tussen partijen in een samenwerkingsverband worden verdeeld:

- de corporatie en de marktpartij delen het rendement en risico fifty-fifty;
- de corporatie neemt genoeg met een laag, maar zeker rendement; de marktpartij heeft kans op een hoog rendement maar accepteert tevens een kans op (flink) verlies;
- andersom: de marktpartij neemt genoeg met een laag, maar zeker rendement; de corporatie heeft kans op een hoog rendement maar accepteert tevens een kans op verlies.

De eerste mogelijkheid is logisch gezien vanuit een evenwichtige risicospreiding. Het betekent echter wel dat een deel van het rendement van het project afvloeit naar de marktpartij. Als tegelijkertijd de risico's hoog zijn, kan dit een acceptabele variant zijn voor beide partijen, maar bij geringe risico's is het voor de corporatie aantrekkelijker om het project alleen uit te voeren. De tweede variant is met name interessant voor corporaties als we aannemen dat het traditioneel risicomijdende partijen zijn. Zeker voor armere corporaties die zelf geen risico's kunnen dragen kan het een manier zijn om toch hun herstructurering te kunnen financieren en het risicodragend vermogen van marktpartijen te benutten. Aan de kant van de marktpartijen past deze verdeling van rendement en risico goed bij het risicoprofiel van projectontwikkelaars en ondernemende

vastgoedbeleggers. De laatste variant lijkt ons minder kansrijk. De marktpartij treedt hier in feite louter op als een financier en niet als participerende, risicodragende partij. De corporatie kan dan beter lenen met WSW-borging.

2.6 De huidige praktijk

Op basis van ingevulde vragenlijsten door vertegenwoordigers van de betrokken partijen hebben wij een korte samenvatting opgesteld van 61 herstructureringsprojecten die door de corporaties, marktpartijen en gemeenten in een samenwerkingsverband gerealiseerd zijn of worden. (zie bijlage A). In deze paragraaf geven we een samenvatting van de resultaten van de inventarisatie waarbij we de nadruk leggen op de vorm samenwerking en de risicoverdeling tussen de betrokken partijen.

Tabel 2.1 geeft een overzicht van de gevonden projecten. Ongetwijfeld zult u een aantal projecten missen waarover we geen informatie verschaffen, naast een aantal projecten waar we beperkte gegevens over hebben. Dit komt omdat wij bij de inventarisatie afhankelijk waren van de medewerking van de partijen die deze projecten realiseren of gerealiseerd hebben. In sommige gevallen is deze medewerking ongewild niet of onvoldoende tot stand gekomen. Onder andere omdat de projectleiders, die zich destijds beziggehouden hadden met de projecten, al betrokken waren en men niet iemand anders bereid kon vinden om ons informatie te verschaffen.

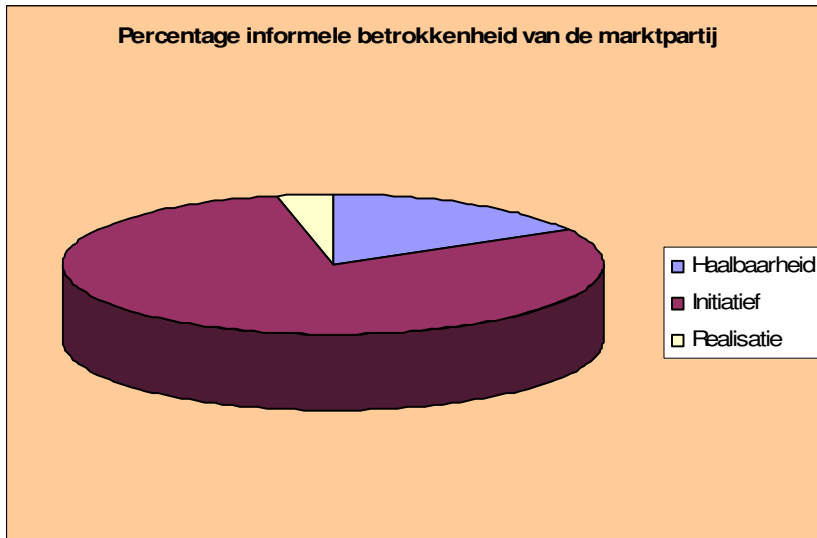
Tabel 2.1: overzicht herstructureringsprojecten met samenwerking tussen marktpartijen en corporaties

Project	Plaats	WOM	Fase betrokkenheid		Risiko's	Model grondexplo
			Informeel	Formeel		
ˆt Rond	Winschoten	Geen	Haalbaarheid	Realisatie	Onevenredig	Turnkey
ˆt Rond	Houten	Geen	Haalbaarheid	Realisatie	Onevenredig	Turnkey
Aakstraat	A`dam	Wel	Realisatie	Realisatie	Evenredig	Traditioneel
Aan de Bosrand	Emmen	Wel	Initiatief	Haalbaarheid	Evenredig	Expl. overeenkomst
Andreas Ensemble	A`dam	Geen	Initiatief	Initiatief	Onevenredig	Erfpacht
Binnenstedelijke herstructurering	Leerdam	Geen	Initiatief	Initiatief	Onevenredig	Expl. overeenkomst
Blok C Noordstrook	A`dam	Geen	Haalbaarheid	Haalbaarheid	Onevenredig	Turnkey
Boschdijk - Marconilaan	Eindhoven	Geen	Initiatief	Initiatief	Onevenredig	Samenwerkingsover
Bospolder-Tussendijken	R`dam	Geen	Initiatief	Haalbaarheid	Onevenredig	Samenwerkingsover
Bruisdreef	Utrecht	Geen	Initiatief	Initiatief	Evenredig	?
Burgemeesterswijk Z&N, 2e fase	Maassluis	Geen	Initiatief	Haalbaarheid	Evenredig	Concessie
CAN Fase 1 & 2	A`dam	Geen	Initiatief	Haalbaarheid	Onevenredig	Uitvoeringsovereen
Centrumgebied Kanaleneiland	Utrecht	Wel	Initiatief	Initiatief	Evenredig	Joint Venture
Cloviskwartier	Maastricht	Geen	Initiatief	Haalbaarheid	Evenredig	Traditioneel
De Grienden	R`dam	Geen	Haalbaarheid	Haalbaarheid	Onevenredig	Samenwerkingsover
De Horsten	R`dam	Geen	Initiatief	Initiatief	Onevenredig	Traditioneel
De Laares	Enschede	Geen	Initiatief	Initiatief	Evenredig	Concessie
De nieuwe Maria's	Den Haag	Geen	Initiatief	Initiatief	Onevenredig	Expl. & Concessie
De Oriënt	Den Haag	Geen	Initiatief	Initiatief	Onevenredig	Expl. & Concessie
De Roode Loper	Utrecht	Geen	Initiatief	Realisatie	Evenredig	Turnkey
De Wending	Delfzijl	Geen	Haalbaarheid	Realisatie	Onevenredig	Turnkey
Dinkelpark, Vechtstraat	Groningen	Geen	Initiatief	Realisatie	Onevenredig	Expl. overeenkomst
Duinstrip	Den Haag	Geen	Realisatie	Haalbaarheid	Onevenredig	Expl. overeenkomst
Hof Berestein	Den Haag	Wel	Initiatief	Initiatief	Evenredig	Grondafname realisatieover.
Hoogeveenlaan 1e en 2e fase	Den Haag	Geen	Initiatief	Initiatief	Evenredig	Traditioneel
Hoograven	Utrecht	Wel	Initiatief	Initiatief	Evenredig	Traditioneel
Hoornerwerk	Deventer	Geen	Initiatief	Initiatief	Onevenredig	Traditioneel
K- en D-buurt Bijlmer	A`dam	Wel	Initiatief	Realisatie	Evenredig	Traditioneel
Malberg	Maastricht	Wel	Initiatief	Haalbaarheid	Evenredig	Traditioneel
Malburgen	Arnhem	Geen	Haalbaarheid	Haalbaarheid	?	Traditioneel
Maria van Hongarijdreef	Utrecht	Wel	Initiatief	Initiatief	Evenredig	Turnkey
Marsmanplein	Haarlem	Wel	Haalbaarheid	Realisatie	Onevenredig	Exp. over. & Traditi
Mathenesserplein	R`dam	Geen	Haalbaarheid	Realisatie	?	Bouwclaim
Meer & Oever	A`dam	Geen	Initiatief	Initiatief	Evenredig	Erfpacht
Nieuw Crooswijk	R`dam	Wel	Initiatief	Haalbaarheid	Onevenredig	Concessie
Nieuw Kempering	A`dam	Geen	Initiatief	Initiatief	Onevenredig	Traditioneel
Ondiep (Kleine Wijk & Thorbeckepark)	Utrecht	Wel	Initiatief	Haalbaarheid	Evenredig	Concessie
Oosterbaken	R`dam	Geen	Initiatief	Haalbaarheid	Onevenredig	Samenwerkingsover
Oud IJmuiden	IJmuiden	Geen	Haalbaarheid	Haalbaarheid	Onevenredig	Expl. overeenkomst
Plan de Nassau	Enschede	Wel	Initiatief	Initiatief	Evenredig	Expl. overeenkomst
Polderweggebied	A`dam	Geen	Initiatief	Initiatief	Evenredig	Bouwclaim
Poort tot Rosendaal	Arnhem	Geen	Haalbaarheid	Haalbaarheid	?	Traditioneel

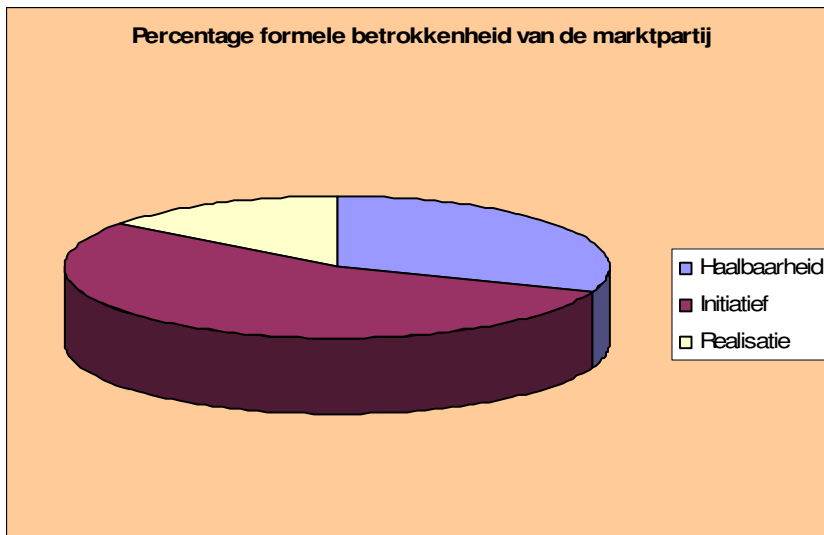
Poort van Zuid/ Vijfhoek	Zaandam	Wel	Initiatief	Initiatief	Evenredig	Concessie
Project	Plaats	WOM	Fase betrokkenheid		Risiko's	Model grondexplo
			Informeel	Formeel		
Reimerswaalbuurt	A`dam	Wel	Initiatief	Initiatief	Evenredig	Concessie
Riederslot II	R`dam	Geen	Initiatief	Initiatief	Onevenredig	Exp.over. & Traditi
Schaakwijk (in de wijk Zuilen)	Utrecht	Wel	Initiatief	Initiatief	Onevenredig	Exp.over. & Traditi
Stadsbleek	Oldenzaal	Geen	Initiatief	Haalbaarheid	Onevenredig	Expl. overeenkomst
Stadseiland / Malburgen	Arnhem	Wel	Initiatief	Initiatief	Evenredig	Concessie
Tarwewijk	R`dam	Wel	Initiatief	Initiatief	Evenredig	Joint Venture
Tweckelerveld	Enschede	Wel	Initiatief	Initiatief	Evenredig	Concessie
Vinkhuizen	Groningen	Geen	?	?	Onevenredig	Expl. overeenkomst
Vlinderbuurt	R`dam	Geen	Initiatief	Initiatief	Onevenredig	Samenwerkingsover
Vossenbergh	Helmond	Geen	Initiatief	Initiatief	Onevenredig	Expl. overeenkomst
Vuurplaat	R`dam	Geen	Initiatief	Initiatief	Evenredig	Samenwerkingsover
Waterlandplein	A`dam	Wel	Initiatief	Initiatief	Evenredig	Concessie
Westelijke tuinsteden	A`dam	Wel	Initiatief	Initiatief	Evenredig	Erfpacht
Wheermolen-West	Purmerend	Geen	Initiatief	Haalbaarheid	Evenredig	Expl. overeenkomst
Zeewijk	Velsen	Geen	Initiatief	Haalbaarheid	Onevenredig	Volledig privaat
Zitterd Revisited fase 1	Sittard	Geen	Initiatief	Initiatief	Onevenredig	Realisatieovereenk
Zonnekwartier	Helmond	Wel	Initiatief	Initiatief	Onevenredig	Traditioneel
Zwanehof	Roosendaal	Wel	?	?	Onevenredig	Concessie

Van de 61 geïnventariseerde projecten die in samenwerkingsverband gerealiseerd zijn heeft de realisatie van 36,1% van de projecten binnen een Wijkontwikkelingsmaatschappij (WOM) plaatsgevonden. Uit de beschikbare informatie (totaal 59 projecten) blijkt dat de informele betrokkenheid van de marktpartijen met 79,7% in de initiatieffase, 16,9% in de haalbaarheidsfase en 3,4% in (of vanaf) de realisatiefase plaatsgevonden heeft. Over 2 projecten 3,3% is er geen informatie beschikbaar (zie figuur 2.1). Bij formele betrokkenheid zijn deze percentages als volgt: 54,2% initiatieffase, 30,5% haalbaarheidsfase, 14,8% realisatiefase (zie figuur 2.2). Bij 46,6% van de totale projecten waarover we informatie beschikken zijn de risico's evenredig verdeeld en der rest onevenredig (zie figuur 2.3). In het laatste geval delen marktpartijen in de risico's over de commerciële delen van het project en dragen corporaties de risico's over de sociale huurwoningen, of staat de corporatie garant voor een afname van (een deel van) de woningen. Over 3 projecten (4,9%) hebben we geen informatie beschikbaar.

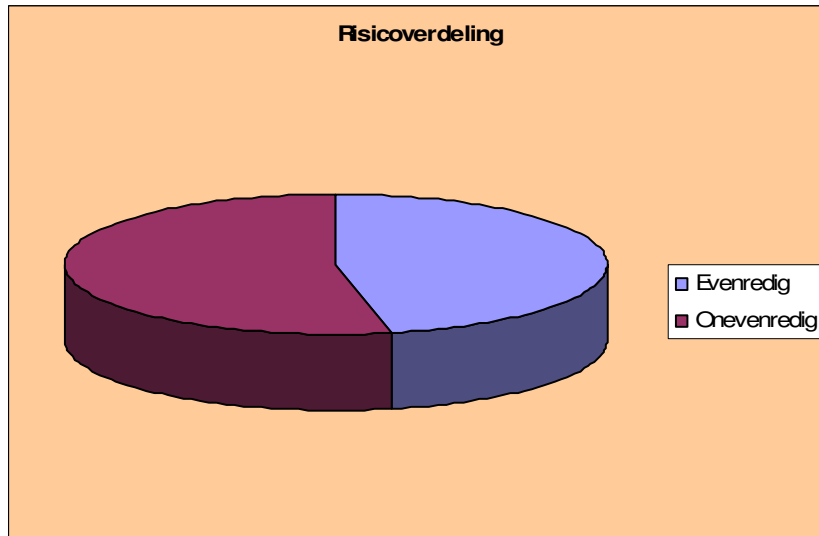
Figuur 2.1 Fase waarin marktpartijen 'informeel' zijn betrokken



Figuur 2.2 Fase waarin marktpartijen 'formeel' zijn betrokken

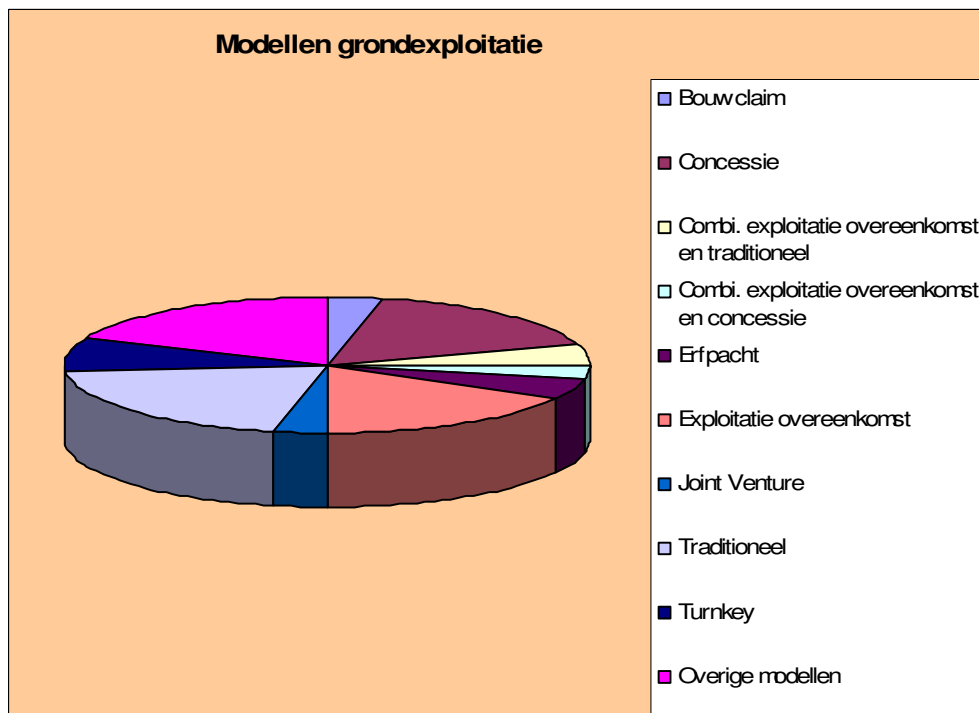


Figuur 2.3 Risicoverdeling



Uit beschikbare gegevens blijkt dat op de grondexploitatie het concessiemodel (16,7%), het traditionele model (20%) en de exploitatie overeenkomst (16,7%), het meest toegepast zijn. Daarnaast is in 5% van de gevallen sprake van een combinatie van de exploitatie overeenkomst & het traditionele model, ook in 5% van erfpacht en in 8,3% van turnkey. Bouwclaim model (3,3%), joint venture (3,3%) en een combinatie van exploitatie overeenkomst en concessiemodel (3,3%) worden het minst toegepast. De rest bestaat met 18,3% uit overige modellen. (zie figuur 2.4)

Figuur 2.4: toegepaste modellen voor de grondexploitatie



2.7 Conclusie

Op basis van de literatuurstudie komen wij tot de conclusie dat marktpartijen vooral in complexe situaties bij kunnen dragen aan het realiseren van de herstructureringsopgaven. Deze bijdrage kan zich zowel aan de voorkant van de conceptontwikkeling als bij productontwikkeling manifesteren. Daarbij kunnen de kennis en de vaardigheden van de marktpartij op verschillende fasen en velden van pas komen. Het is niet alleen de risicodragende rol van de marktpartij die gunstig uit kan pakken voor de woningcorporatie en de gemeente. De professionele marketing- en communicatietechnieken en het procesmanagement van deze partij zouden eveneens bij kunnen dragen aan een gunstiger resultaat. Naast de voordelen die de samenwerking met een marktpartij in de herstructurering van de oude wijken kan opleveren worden in de literatuur ook mogelijke nadelen genoemd, waaronder het gevaar dat de winstgerichte instellingen van de marktpartij voor de maatschappelijke opgave zou kunnen meebrengen en vertragingen die door extra overleg en controlemechanismen in het proces zouden kunnen ontstaan. In de literatuur wordt ook gesteld dat de toegevoegde waarde mede afhankelijk is van de context (type marktpartij, corporatie en opgave), zodat het moeilijk is om algemeen geldende uitspraken te doen.

3. MENINGEN VAN DE PROFESSIONALS

3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk behandelen we de resultaten aan het semi-Delphi onderzoek dat wij onder 36 vertegenwoordigers van betrokken partijen (14 marktpartijen, 14 woningcorporaties en 8 overheden) in de herstructureringswijken gehouden hebben. In hoofdstuk 1 hebben we al aangegeven op welke wijze het Delphi- onderzoek tot stand gekomen is. Hier geven we een overzicht van de stellingen die wij aan de deelnemers van het onderzoek voorgelegd hebben en de reacties van de deelnemers. Ter afsluiting geven we in het kort aan welke conclusies we hieruit afleiden.

3.2 Stellingen voor semi-Delphi onderzoek

Uit het literatuuronderzoek hebben wij 20 stellingen afgeleid over de mogelijke toegevoegde waarde van samenwerking tussen corporaties en marktpartijen bij de herstructurering van naoorlogse wijken. Deze zijn hieronder zo goed mogelijk ingedeeld naar stellingen over de inhoudelijke, financiële, organisatorische en communicatieve bijdrage van marktpartijen. Daarnaast zijn een aantal stellingen geformuleerd over overige aspecten, zoals potentiële nadelen van samenwerking.

Inhoudelijke bijdrage van de marktpartijen

1. Een marktpartij is beter in staat dan een corporatie alleen om de commerciële functies zoals winkelcentra en kantoren in een wijk te (her)ontwikkelen.
2. Een marktpartij heeft meer financiële mogelijkheden in het realiseren van (huur- en koop) woningen in het topsegment dan een corporatie.
3. Commerciële marktpartijen zijn door hun expertise beter in staat marktgerichte (gewilde) woonmilieus te (her)ontwikkelen.

Financiële bijdrage van de marktpartijen

4. Een marktpartij is beter in staat om het verdienende vermogen van marktonderdelen van de herstructurering te verhogen dan een woningcorporatie.
5. Een marktpartij is beter in staat de kosten van herontwikkeling te beheersen dan een woningcorporatie alleen zou kunnen.
6. Risicomanagement is bij een marktpartij beter in zijn activiteiten geïncorporeerd dan bij een woningcorporatie.
7. Deelname van een marktpartij verlaagt de financiële risico's voor de corporatie aanzienlijk.

Organisatorische bijdrage van de marktpartijen

8. Deelname van een marktpartij verbetert de kwaliteit van het procesmanagement waardoor het herstructureringsstempo toeneemt.
9. Bij een eventuele conflictsituatie tussen een gemeente en een woningcorporatie doorbreekt de deelname van een marktpartij het conflict.

Communicatieve bijdrage van de marktpartijen

10. Een marktpartij is, door betere marketing en communicatie, beter in staat draagkrachtige doelgroepen aan te trekken dan een woningcorporatie.
11. Een samenwerkingsverband met een marktpartij werkt statusverhogend, wat voordelen in de communicatie richting de overheid levert.
12. Een samenwerkingsverband met een marktpartij werkt statusverhogend, wat voordelen in de communicatie richting de afnemer levert.

Overige voor – en nadelen van samenwerking

13. Samenwerking tussen een corporatie en een marktpartij levert de corporatie toegang tot grondposities op in uitleglocaties en de ontwikkelaar toegang tot grondposities in herstructureringswijken.
14. Samenwerking tussen een corporatie en een marktpartij levert de ontwikkelaar financieringsvoordelen op door de beschikbaarheid van relatief goedkoop corporatiekapitaal.
15. Samenwerking tussen een corporatie en een marktpartij leidt tot extra overleggen, controlemechanismen en vertragingen.
16. Samenwerking tussen een corporatie en een marktpartij levert voor beide actoren acquisitievoordelen op.
17. Samenwerking tussen een corporatie en een marktpartij levert in het kader van maatschappelijk verantwoord ondernemen imagovoordelen voor de marktpartij op.
18. Samenwerking met een marktpartij kost de corporatie in financiële zin meer dan oplevert.
19. Samenwerking met een marktpartij brengt de maatschappelijke (sociale huisvesting) opgave in gevaar doordat de nadruk verschuift naar de commerciële belangen.

20. Samenwerking met een marktpartij waarborgt beter de diversiteit in een herstructureringswijk omdat een marktpartij zich primair richt op de meer draagkrachtige huishoudens en een corporatie op de minder draagkrachtige.

3.3 Uitkomsten semi-Delphi onderzoek

In de eerste ronde van het semi-Delphi onderzoek hebben wij de bovenstaande stellingen voorgelegd aan 36 deskundigen onder de marktpartijen, de woningcorporaties en de overheden die betrokken zijn bij de herstructureringsopgaven. De marktpartijen en de woningcorporaties zijn daarin met evenveel personen vertegenwoordigd. In de tweede ronde hebben we een aantal van de stellingen tijdens een symposium ter discussie gesteld (zie ook paragraaf 3.4). De deelnemers aan de bijeenkomst waren dezelfde partijen als in de eerste ronde. Na afloop van de uitwisseling van de argumenten hebben we de ter discussie gestelde stellingen nogmaals aan de deelnemers voorgelegd. Daaruit kwamen er bij 5 stellingen verschuivingen in de meningen- vergeleken met de eerste ronde- naar voren. De uitkomsten van deze rondes zijn weergegeven in Tabel 3.1, waarbij de antwoordcategorieën ‘geheel (on)eens’ en ‘gedeeltelijk (on)eens’ zijn samengevat onder ‘eens’, respectievelijk ‘oneens’. De stellingen die naar de tweede ronde gegaan zijn hebben we grijs gemarkeerd. Hiervan staan tussen de haakjes- waarbij gedeeltelijk verschuivingen plaatsvonden- de cijfers van de eerste ronde.

Hieronder geven we een korte toelichting op de uitkomsten van het semi-Delphi onderzoek, ingedeeld in verschillende rubrieken. Hierbij gaan we van de uitkomsten van de tweede ronde van het onderzoek uit.

Inhoudelijke bijdrage van de marktpartij

Uit dit onderzoek blijkt dat men met 90% bijna onverdeeld meer expertise toekent aan de marktpartij dan aan een woningcorporatie bij het (her)ontwikkelen van de commerciële functies. Waar het gaat om de ontwikkeling van markgericht woonmilieu is iets meer dan de helft (56%) van de deelnemers het eens met de stelling dat marktpartijen door hun expertise beter in staat zijn markgericht (gewilde) woonmilieu te (her)ontwikkelen. Het merendeel van de vertegenwoordigers van corporaties en gemeente is het echter niet met deze stelling eens. Iets meer dan de helft (53%) van de deskundigen is van mening dat samenwerking met een marktpartij beter de diversiteit in een herstructureringswijk waarborgt, maar ook deze stelling wordt niet onderschreven door de meeste corporatievertegenwoordigers.

Financiële bijdrage van de marktpartijen

Met respectievelijk 58% en 50% is een kleine meerderheid het eens met de stellingen dat een marktpartij beter in staat zou zijn dan een woningcorporatie om het verdienende vermogen van marktonderdelen van de herstructurering te verhogen en de kosten van herontwikkeling te beheersen. De meeste corporatie vertegenwoordigers zijn het niet eens met deze stellingen. Een meerderheid van de deskundigen (64%) is het wel eens met de stelling dat risicomanagement bij een marktpartij beter in zijn activiteiten geïncorporeerd

is dan bij een woningcorporatie. Dat deelname van een marktpartij de financiële risico's voor de corporatie aanzienlijk verlaagt wordt bevestigd door slechts 42% van de deelnemers aan het onderzoek. Een groot aantal van de deelnemers (64%) is niet van mening dat de marktpartijen meer financiële mogelijkheden hebben dan de woningcorporaties in het realiseren van de woningen in het topsegment.

Tabel 3.1: uitkomsten semi-Delphi onderzoek

Nr.	Stellingen	Totaal *		Corporaties *		Marktpartijen *		Overheden *	
		Oneens	Eens	Oneens	Eens	Oneens	Eens	Oneens	Eens
1	Een marktpartij is beter in staat dan een corporatie alleen om de commerciële functies zoals winkelcentra en kantoren in een wijk te (her)ontwikkelen.	9%	91%	14%	86%	0%	100%	25%	75%
2	Een marktpartij heeft meer financiële mogelijkheden in het realiseren van (huur- en koop) woningen in het topsegment dan een corporatie.	64%	22%	64%	21%	50%	36%	88%	0%
3	Commerciële marktpartijen zijn door hun expertise beter in staat marktgerichte (gewilde) woonmilieus te (her)ontwikkelen.	39%	56%	64%	21%	0%	100%	63%	38%
4	Een marktpartij is beter in staat om het verdienende vermogen van marktonderdelen van de herstructurering te verhogen dan een woningcorporatie.	36% (33%)	58% (56%)	71% (64%)	29% (21%)	7% (7%)	79% (86%)	25% (25%)	75% (63%)
5	Een marktpartij is beter in staat de kosten van herontwikkeling te beheersen dan een woningcorporatie alleen zou kunnen.	42% (39%)	50% (53%)	71% (71%)	29% (21%)	0% (0%)	79% (86%)	63% (50%)	38% (50%)
6	Risicomanagement is bij een marktpartij beter in zijn activiteiten geïncorporeerd dan bij een woningcorporatie.	25%	64%	50%	50%	0%	79%	25%	63%
7	Deelname van een marktpartij verlaagt de financiële risico's voor de corporatie aanzienlijk.	36% (33%)	42% (56%)	64% (71%)	36% (29%)	7% (0%)	57% (86%)	38% (25%)	25% (50%)
8	Deelname van een marktpartij verbetert de kwaliteit van het procesmanagement waardoor het herstructureringstempo toeneemt.	36%	56%	79%	21%	0%	93%	25%	50%
9	Bij een eventuele conflictsituatie tussen een gemeente en een woningcorporatie doorbreekt de deelname van een marktpartij het conflict.	50%	19%	57%	7%	29%	43%	75%	0%
10	Een marktpartij is, door betere marketing en communicatie, beter in staat draagkrachtige doelgroepen aan te trekken dan een woningcorporatie.	28%	58%	36%	50%	0%	79%	63%	38%

11	Een samenwerkingsverband met een marktpartij werkt statusverhogend, wat voordelen in de communicatie richting de overheid levert.	50%	19%	36%	43%	57%	7%	63%	0%
12	Een samenwerkingsverband met een marktpartij werkt statusverhogend, wat voordelen in de communicatie richting de afnemer levert.	24%	52%	50%	36%	21%	64%	50%	13%
Nr.	Stellingen	Totaal *		Corporaties *		Marktpartijen *		Overheden *	
		Oneens	Eens	Oneens	Eens	Oneens	Eens	Oneens	Eens
13	Samenwerking tussen een corporatie en een marktpartij levert de corporatie toegang tot grondposities op in uitleglocaties en de ontwikkelaar toegang tot grondposities in herstructureringswijken.	14%	78%	14%	79%	7%	93%	25%	50%
14	Samenwerking tussen een corporatie en een marktpartij levert de ontwikkelaar financieringsvoordelen op door de beschikbaarheid van relatief goedkoop corporatiekapitaal.	19%	58%	21%	71%	21%	50%	13%	50%
15	Samenwerking tussen een corporatie en een marktpartij leidt tot extra overleggen, controlemechanismen en vertragingen.	53% (50%)	33% (36%)	21% (14%)	57% (64%)	86% (86%)	0% (7%)	50% (50%)	50% (38%)
16	Samenwerking tussen een corporatie en een marktpartij levert voor beide actoren acquisitievoordelen op.	8%	78%	14%	71%	0%	93%	13%	63%
17	Samenwerking tussen een corporatie en een marktpartij levert in het kader van maatschappelijk verantwoord ondernemen imagovoordelen voor de marktpartij op.	8%	75%	7%	71%	7%	93%	13%	50%
18	Samenwerking met een marktpartij kost de corporatie in financiële zin meer dan oplevert.	78%	8%	57%	21%	93%	0%	88%	0%
19	Samenwerking met een marktpartij brengt de maatschappelijke (sociale huisvesting) opgave in gevaar doordat de nadruk verschuift naar de commerciële belangen.	78%	14%	57%	29%	100%	0%	75%	13%
20	Samenwerking met een marktpartij waarborgt beter de diversiteit in een herstructureringswijk omdat een marktpartij zich primair richt op de meer draagkrachtige huishoudens en een corporatie op de minder draagkrachtige.	44% (39%)	53% (50%)	79% (71%)	21% (21%)	14% (14%)	79% (79%)	38% (25%)	63% (50%)

* Kolom geen mening is weggelaten.

Organisatorische bijdrage van de marktpartijen

Over de stelling dat deelname van een marktpartij de kwaliteit van het procesmanagement verbetert waardoor het herstructureringstempo toeneemt, is men het verre van eens. Van de totale deelnemers zegt 56% hiermee eens te zijn, maar de grote

meerderheid van de corporatievertegenwoordigers (79%) is het hier niet mee eens. Aan de andere kant vinden de meeste deelnemers ook niet dat samenwerking tussen een corporatie en een marktpartij leidt tot extra overleggen, controlemechanismen en vertragingen. Dat deelname van een marktpartij een eventuele conflictsituatie tussen een gemeente en een woningcorporatie zou kunnen doorbreken blijkt niet uit de meningen van deskundigen, want slechts 19% van de deelnemers zegt het eens te zijn met deze stelling.

Communicatieve bijdrage van de marktpartijen

Een marktpartij zou, door betere marketing en communicatie, beter in staat zijn draagkrachtige doelgroepen aan te trekken dan een woningcorporatie. Daar is 58% van de deelnemers mee eens. Een kleine meerderheid 52% is het ook eens met de stelling dat een samenwerkingsverband met een marktpartij statusverhogend zou werken, wat voordelen in de communicatie richting de afnemer. De stelling dat ditzelfde voordeel op zou gaan in communicatie richting de overheid wordt met 19% echter niet gedeeld door een de deelnemers.

Overige voor – en nadelen van samenwerking

De vergroting van acquisitiemogelijkheden wordt gezien als een belangrijk voordeel van samenwerking. 78% is het eens met deze stelling en ook 78% van de deelnemers is het eens met de stelling dat samenwerking tussen een corporatie en een marktpartij de corporatie toegang tot grondposities zou opleveren in uitleglocaties en de ontwikkelaar toegang tot grondposities in herstructureringswijken. Veel respondenten geven ook een positief antwoord op stellingen die gaan over voordelen voor marktpartijen. Men is met 75% eens dat samenwerking tussen een corporatie en een marktpartij de marktpartij in het kader van maatschappelijk verantwoord ondernemen imago voordelen voor zou opleveren. 58% is het eens met de stelling dat samenwerking tussen een corporatie en een marktpartij de ontwikkelaar financieringsvoordelen zou opleveren door de beschikbaarheid van relatief goedkoop corporatiekapitaal. Wat ten slotte opvalt is dat stellingen over nadelen van samenwerking weinig weerklank vinden bij de deelnemers. Slechts een klein aantal deelnemers kan zich vinden in de stelling dat samenwerking met een marktpartij de corporatie in financiële zin meer zou kosten dan opleveren. Slechts 14% van de deelnemers zegt eens te zijn met de stelling dat samenwerking met een marktpartij de maatschappelijke (sociale huisvesting) opgave in gevaar zou brengen doordat de nadruk zou verschuiven naar de commerciële belangen.

3.4 Een aantal stellingen nader bezien

Een aantal van de stellingen waarover men veel verschil van mening had, zijn tijdens een symposium ter discussie gesteld. Hieronder geven wij een overzicht van de uitgewisselde argumenten tijdens de discussiebijeenkomst per stelling.

Stelling 3: Commerciële marktpartijen zijn door hun expertise beter in staat marktgerichte (gewilde) woonmilieus te (her)ontwikkelen.

Waar 100% van de vertegenwoordigers van de marktpartijen het eens is, is tweederde van de vertegenwoordigers van corporaties en gemeenten het niet eens met de stelling. Met name vertegenwoordigers van marktpartijen benadrukken bij deze stelling dat de expertise van de marktpartij te maken heeft met haar geschiedenis en haar doelstelling als commerciële partij. Corporaties geven aan dat zij vanuit hun langetermijn belang en professionalisering inmiddels gelijkwaardig zijn aan marktpartijen. Beide partijen onderkennen ook onderlinge verschillen tussen de woningcorporaties en de marktpartijen te onderkennen. Niet elke marktpartij is even goed in het ontwikkelen van marktgerichte woonmilieus in de herstructurering en dit geldt evenmin voor de woningcorporaties. De discussie leidde bij deze stelling niet tot een andere verdeling van voor- en tegenstemmers. De uitgewisselde argumenten staan hieronder samengevat.

Argumenten voor stelling 3:

- Projectontwikkeling is een vak dat je in de loop van de tijd moet leren. Koopwoningen nieuwbouw moet je als vak beheersen, ontwikkelaars hebben daar langere expertise en ervaring in, en dus kunnen ze extra kennis aanbieden t.o.v. de corporaties. Zij hebben daartegenover minder verstand van het renoveren van huurwoningen.
- Voor corporaties is dit een nevenproduct die in de loop van de tijd bijgegroeid is. Zij moeten daarin nog groeien. Woningcorporaties zijn goed in het ontwikkelen van de woningen, maar liggen achter in de conceptontwikkeling en nadenken over voorzieningen.
- Een marktpartij verdiept zich bewuster in de kwaliteit van de omgeving om de woningen verkoopbaar te maken en heeft meer vaardigheid in het creëren van gewilde woonmilieus en –concepten (zeker in het hogere segment).

Argumenten tegen stelling 3:

- Het hangt heel erg af van de markt die je aanpakt. Marktpartijen zijn van de vrije sector, niet van de sociale woningmarkt. Zij zijn daarom ook minder goed in het ontwikkelen van woonmilieus in veel herstructureringswijken.
- Zowel bij marktpartijen als bij corporaties zijn er slechte als goede voorbeelden. Net zo goed als bij de gemeenten verschillend soort aanpak bestaat. Corporaties ontwikkelen niet alleen niet marktgerichte, ongewilde woningen. Moderne corporaties zijn tegenwoordig gelijkwaardig aan de marktpartijen als het gaat om het creëren van gewilde woonmilieus.
- Langdurige betrokkenheid bij steden zou theoretisch moeten kunnen leiden tot beter begrip voor de historie van de steden en een beter inzicht in de omgeving

van de steden. Dit kan leiden tot het ontwikkelen van betere woonmilieus door woningcorporaties.

- Woningcorporaties hebben meer belang bij duurzaam gewilde woonmilieus, vanwege hun langdurige betrokkenheid bij en bezit in de buurt.
- Marktpartijen zijn vaak erg rendement gedreven, maar er is nog te weinig inlevingsvermogen bij hen in het maatschappelijke rendement. Als de professionele ontwikkelaars van een marktpartij de taal van de corporatie kunnen spreken heb je een ideale combinatie. Corporaties signaleren hier overigens wel een duidelijke verbetering bij de marktpartijen.

Stelling 4: Een marktpartij is beter in staat om het verdienende vermogen van marktonderdelen van de herstructurering te verhogen dan een woningcorporatie.

In de eerste ronde waren de meeste vertegenwoordigers van marktpartijen (86%) en gemeenten (63%) het eens met deze stelling, maar 64% van de corporaties was het er juist niet mee eens. Uit de discussie kwam naar voren dat marktpartijen vaak meer op het verdienende vermogen (winsten) gericht zijn en daarom kunnen ze het zich ook niet permitteren om een slecht (verkoopbaar) product te maken. Ze zijn bovendien meer gericht op het vermijden van afzetrisico's (verliezen). Woningcorporaties zijn vaak bezig met andere delen van het proces. Aan de andere kant heeft een woningcorporatie een groter belang bij creëren van waarde op de lange termijn. Na uitwisseling van argumenten zijn de meningen iets bijgesteld, maar de meningen blijven strijdig (zie Tabel 3.1).

Argumenten voor stelling 4:

- Marktpartijen zijn daar vaak meer op het verdienende vermogen (winsten) gericht en kunnen het zich ook niet permitteren om een slecht (verkoopbaar) product te maken. Marktpartijen zijn daarom ook meer gericht op het vermijden van afzetrisico's (verliezen).
- Woningcorporaties zijn vaak bezig met andere delen van het proces. Voor welke doelgroep? Slopen of renoveren? Hoe krijg je de bewoners erin? Zij moeten projecten bevechten met bewoners en gemeente, wat ook kan leiden tot concessies ten aanzien van het verdienende vermogen.

Argumenten tegen stelling 4:

- Een woningcorporatie heeft een groter belang bij creëren van waarde op de lange termijn.

Stelling 5: Een marktpartij is beter in staat de kosten van herontwikkeling te beheersen dan een woningcorporatie alleen zou kunnen.

71% van de corporatievertegenwoordigers waren het in de eerste ronde niet eens met deze stelling, terwijl 86% van de marktpartijen zich wel in de stelling kon vinden. Na de discussie vond een lichte daling plaats van het aantal marktpartijen dat het eens was met deze stelling (79%). Waar de gemeente in de eerste ronde neutraal was (50% eens, 50% oneens), was na de 2^e ronde een kleine meerderheid het oneens (63%). Van consensus is dus ook na de tweede ronde nog geen sprake. Hieronder zijn de uitgewisselde argumenten samengevat.

Argumenten voor stelling 5:

- Corporaties werken sterk vanuit een maatschappelijke drive en dienstbaarheid richting gemeente en bewoners. Dit brengt het risico met zich mee dat corporaties zich blind staren op toevoegen van kwaliteit en minder belang hechten aan de kosten. Marktpartijen kunnen helpen hier scherp in te blijven.
- Woningcorporaties zijn erg gericht op de lokale overheid, en voelen zich daarvan afhankelijk. Marktpartijen hebben daar minder last van, en kunnen daarom bijdragen aan versnelling van processen.
- Marktpartijen hebben misschien meer haast bij bouwen dan woningcorporaties, mede om kosten te beheersen. Ook de expertise in het ontwikkelen van woningen in het duurdere marktsegment kan in bepaalde gevallen bijdragen aan het verminderen van kosten.

Argumenten tegen stelling 5:

- Misschien, maar dat is niet erg. Herstructurering gebeurt in de wijken waar waarde nu eenmaal niet zo geweldig is, dus moet je soms hogere kwaliteitseisen stellen dan de markt op dat moment aan kan om de waarde er later uit te kunnen halen en dat heeft te maken met de lange termijn doelstelling van de corporaties. Daar hangt er natuurlijk een prijskaart aan.
- In de praktijk zijn het juist de commerciële partijen die vaak zich verbazen dat ze zo op de kosten moeten letten.
- Er is een belangrijk verschil tussen het project en het proces. In het proces wordt vaak veel geld verspild, dit is voor de marktpartijen vaak moeilijker te beheersen. Gemeenten en woningcorporaties kunnen vaak (maar niet altijd) beter de procesbeheersing doen (onderhandelen met gemeente en bewoners). De traditionele competenties van de marktpartijen zitten eerder in project- dan in procesbeheersing.

Stelling 7: Deelname van een marktpartij verlaagt de financiële risico's voor de corporatie aanzienlijk.

Bij deze stelling heeft de discussie geleid tot een duidelijke vermindering van de verschillen in beoordeling. Na discussie waren er onder geen van de deelnemersgroepen grote aantallen voor- of tegenstemmers (zie Tabel 3.1.). In de discussie sprak men vooral van een win- win situatie. De woningcorporaties kunnen bijvoorbeeld de afzetrisico's en de risico's van opstalexploitatie voor de marktpartijen verminderen en de marktpartij die van grondexploitatie voor de woningcorporaties.

Argumenten voor stelling 7:

- Marktpartijen hebben meer expertise in de afzetrisico's en de risico's in de product- en gebiedsontwikkeling. Het cashlowdenken in de ontwikkelfase is bij marktpartijen beter ontwikkeld.
- Elke samenwerking tussen elke partij afgezien van de aard van de partij kan de financiële risico's verlagen. Ook marktpartijen werken bij grote projecten samen om door het gebruik van elkaars expertise de kosten te verminderen en de risico's te delen.
- Woningcorporaties hebben vooral kennis van opstalexploitatie, maar minder van grondexploitatie. Samenwerking met marktpartijen kan bijdragen aan beheersing van risico's van de grondexploitatie.

Argumenten tegen stelling 7:

- Corporaties verminderen de afzetrisico's voor marktpartijen, omdat ze garant staan voor een afname van de huurwoningen en in staat zijn woningen die oorspronkelijk waren gepland voor de verkoop (tijdelijk) in de verhuur te nemen.

Stelling 8: Deelname van een marktpartij verbetert de kwaliteit van het procesmanagement waardoor het herstructurerings tempo toeneemt.

Ook bij stelling 8 verschillen de corporaties (79% oneens) en marktpartijen (93% eens) sterk in hun beoordeling. Zowel in voor- als in tegenargumenten legt men hierbij de nadruk op de kracht van elke partij in de onderdelen van het proces. Marktpartijen hebben meer expertise in het sneller doorlopen van (juridische) ruimtelijke orderingsprocedures. Ze kunnen in sommige situaties bijdragen aan versnellen van processen. Daartegenover hebben woningcorporaties veel meer ervaring met de maatschappelijke processen. De discussie leidde evenwel niet tot een verandering van de verdelingen over eens en oneens.

Argumenten voor stelling 8:

- Marktpartijen hebben expertise in het sneller doorlopen van (juridische) ruimtelijke ordeningsprocedures.
- Marktpartij kunnen in bepaalde gevallen als nieuwe partij, met frisse blik en ‘zakelijkere’ verhouding met de gemeente en bewoners bijdragen aan versnellen van processen.

Argumenten tegen stelling 8:

- Woningcorporaties hebben in essentie veel meer ervaring met de maatschappelijke processen die samengaan met herstructurering dan de marktpartijen. Zo hebben marktpartijen minder ervaring met uitplaatsen van bewoners en de communicatie met belanghouders ‘in de zaaltjes’. Corporaties kennen de huidige bewoners ook beter.

Stelling 15: Samenwerking tussen een corporatie en een marktpartij leidt tot extra overleggen, controlemechanismen en vertragingen.

Met name de vertegenwoordigers van marktpartijen zijn het niet eens met de stelling. Er wordt gezegd dat vertraging in een proces eerder afhankelijk is van het aantal deelnemers aan dat proces dan aan de kwaliteit van het werk. Hoe meer partijen hoe trager het proces. Ook onduidelijke richtlijnen in het proces kunnen tot vertraging leiden. Het wegvallen van vertrouwen, respect, consistentie in verwachtingen en professionaliteit worden ook genoemd als factoren die het proces vertragen. Na de discussie gaven iets meer corporatievertegenwoordigers aan het ook niet eens te zijn met de stelling.

Argumenten voor stelling 15:

- Als je meer partijen bij elkaar zet, krijg je vanzelfsprekend een trager proces.

Argumenten tegen stelling 15:

- Extra overleg heeft vaak te maken met het feit dat de richtlijnen van tevoren niet duidelijk omschreven zijn. Maar dit kan net zo goed het geval zijn bij twee samenwerkende marktpartijen of corporaties. Als vertrouwen in elkaar, respect voor elkaar, consistentie in verwachtingen en professionaliteit aanwezig zijn, kunnen extra overleg en controlemechanismen sterk worden verminderd.

Stelling 20: Samenwerking met een marktpartij waarborgt beter de diversiteit in een herstructureringswijk omdat een marktpartij zich primair richt op de meer draagkrachtige huishoudens en een corporatie op de minder draagkrachtige.

De meeste corporatievertegenwoordigers (71%) waren het in de eerste ronde oneens met de stelling, terwijl de meeste vertegenwoordigers van marktpartijen (79%) het juist eens waren. De discussie leidde niet tot vermindering van de meningsverschillen over de stelling.

Argumenten voor stelling 20:

- Aanvullende competenties zorgen voor diversiteit en dragen bij aan het creëren van een wijk waar meerdere doelgroepen een plek hebben.

Argumenten tegen stelling 20:

- Het segment waar marktpartijen de meeste ervaring mee hebben is vaak te hoog voor de herstructureringswijk. Zelfs de koopwoningen die nu worden gerealiseerd door corporaties zijn vaak nog te duur voor mensen met twee keer modaal en kunnen niet altijd gemakkelijk worden afgezet in herstructureringswijken.

3.5 Conclusie

Afgaande op de uitkomsten van het semi-Delphi onderzoek, kunnen we een aantal conclusies trekken over de toegevoegde waarde van samenwerking tussen corporaties en marktpartijen in de herstructurering. Marktpartijen kunnen door hun expertise een inhoudelijke bijdrage hebben in de herstructurering van de oude wijken. Deze is vooral zichtbaar in het ontwikkelen van de commerciële functies als kantoren en winkelcentra. Over de toegevoegde waarde op financieel en organisatorisch gebied zijn de meningen verdeeld. Volgens vertegenwoordigers van marktpartijen kunnen ze vanuit hun competenties bijdragen aan verlagen van risico's, vergroten van het verdienende vermogen, kostenbeheersing en procesmanagement. De meeste corporatievertegenwoordigers zijn het evenwel niet eens met de stelling dat marktpartijen hiertoe beter in staat zijn. Wel vindt een meerderheid van alle deelnemersgroepen dat marktpartij op communicatief gebied kunnen bijdragen aan het aantrekken van draagkrachtige doelgroepen, en imagovoordelen kan opleveren in de communicatie richting de afnemer. Daarnaast ziet een meerderheid ook andere voordelen van samenwerking voor beide partijen, vooral in de vorm van het vergroten van de acquisitiemogelijkheden voor beide partijen. Ten slotte wordt ook door de deelnemers aan het semi-Delphi onderzoek bevestigd dat de toegevoegde waarde situationeel afhankelijk is.

4. CASE STUDY

4.1 Inleiding

Zoals vermeld in het inleidende hoofdstuk hebben we een deel van het onderzoek besteed aan case study. De achterliggende gedachte is dat ervaringen uit de praktijken inzicht geven in de omvang van de bijdrage en toegevoegde waarde van marktpartijen die zij in potentie ook in andere (vergelijkbare) situaties kunnen leveren. Als de toegevoegde waarde in case study groot wordt gevonden geven de cases aanleiding tot navolging en kunnen ze inspiratie bieden voor de praktijk. Hiervoor hebben we 14 projecten in twee rondes (15 deelprojecten) in verschillende wijken in Nederland bestudeerd. De eerste zes projecten zijn: Hof Berestein in Den Haag, Malberg in Maastricht, Meer & Oever in Amsterdam, Kanaleneiland in Utrecht, Oosterbaken in Hoogvliet/Rotterdam en Zeewijk in IJmuiden. Hiervoor hebben we per project minimaal 3 diepte interviews gehouden met voornamelijk betrokken projectleiders vanuit de gemeente, de woningcorporatie en de marktpartij. In één geval (Kanaleneiland Centrumgebied) zijn dit 5 interviews omdat bij dit project 2 woningcorporaties en 2 marktpartijen betrokken zijn. De interviewverslagen zijn voor goedkeuring eerst afzonderlijk naar de respondenten gestuurd en daarna gezamenlijk naar alle betrokkenen bij het desbetreffende project voor commentaar. In sommige gevallen heeft men nuances aangebracht in de originele uitspraken. Wij hebben volgens de afspraak met de respondenten de aangepaste versie gebruikt.

Ten behoeve van de representativiteit van de case study voor de totale populatie van herstructureringsprojecten waarin wordt samengewerkt met projectontwikkelaars zijn in een tweede ronde nog eens 8 projecten bestudeerd. Deze zijn: De Roode Loper in Utrecht, Cloviskwartier in Maastricht, Le Medi in Rotterdam, Tweekelerveld in Enschede, Plan de Nassau in Enschede, Westelijke Tuinsteden in Amsterdam, Reimerswaalbuurt in Amsterdam en Marsmanplein in Haarlem. Voor de projecten in de tweede ronde hebben we betrokkenen een vragenlijst per mail voorgelegd waarin dezelfde vragen gesteld worden als in de interviews van de eerste ronde. In deze ronde hebben we de gemeenten buiten beschouwing genomen. Verder hebben we dezelfde stappen doorlopen als in de eerste ronde. Voor het project Le Medi kregen we de medewerking van de marktpartij niet, daarom staan alleen de reacties van twee betrokkene corporaties in de case beschrijving. Een complete beschrijven van de bestudeerde projecten vindt u in de bijlage. In dit hoofdstuk bespreken we de algemene resultaten, waarbij we weer onderscheid maken naar de inhoudelijke, financiële, organisatorische en communicatieve bijdrage en gebruiken onder meer de stellingen uit het semi-Delphi onderzoek om de toegevoegde waarde in de cases te illustreren. We sluiten het hoofdstuk af met een conclusie.

4.2 Toegevoegde waarde op inhoudelijk gebied

Uit onze case study blijkt dat de fase waarin een marktpartij betrokken raakt bij een herstructureringsproject bepalend is voor de inhoudelijke bijdrage van deze partij. Of

deze bijdrage zich al manifesteert aan de voorkant van planontwikkeling of pas bij productontwikkeling aan te pas komt is sterk afhankelijk van de doelstelling van de gemeente en de woningcorporatie. En de complexiteit van de maatschappelijke opgave is bepalend voor het besluit van de gemeente wanneer zij een beheerder erbij betreft en later voor de woningcorporatie in welke fase zij de aanwezigheid van de marktpartij gewenst vindt. Wanneer de herstructurering puur uit fysieke verbeteringsmotieven zou ontstaan, zou dit een ander aanpak vergen dan wanneer de sociale component de belangrijkste reden voor de herstructurering zou zijn. Bij sommige projecten liggen aan de herstructurering van een wijk voornamelijk sociale motieven ten grondslag. Men is van mening dat de betrokkenheid van de marktpartij aan de voorkant van de planvorming dan niet nodig is. Het probleem zou bekend zijn en men komt – na uitgebreid onderzoek door de gemeente- tot het besluit voor een grootschalige aanpak. Het masterplan wordt door de gemeente – in overleg met de corporatie- opgesteld en de realisatie van de woningen wordt aan de corporatie overgelaten. De marktpartij stapt dan pas later in het plan.

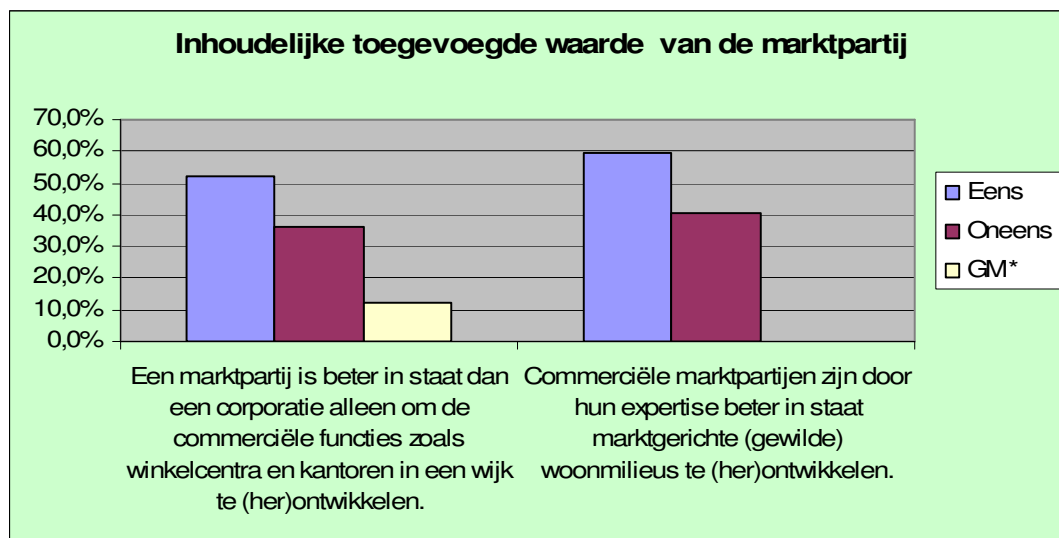
Eén van de veronderstellingen is dat marktpartijen een meerwaarde hebben in de herstructurering van de oude wijken wanneer het om de ontwikkeling van de marktgerichte woonmilieus gaat. Zij zouden daar meer expertise in hebben dan de woningcorporaties. Uit onze case study blijkt dat dit echter wat genuanceerder ligt. Niet elke marktpartij heeft meer expertise in het realiseren van dergelijke woonmilieus en ook niet elke woningcorporatie is minder in staat om die te ontwikkelen. Binnen de marktpartijen is niet iedereen even goed in staat om deel te nemen aan grootschalige en ingewikkelde projecten. De expertise van de marktpartij is bovendien afhankelijk van de persoon die deze in de praktijk brengt. Wisselende projectleiders kunnen de kwaliteit van het werk ten nadele komen en dit geldt ook voor een onervaren iemand die op een project gezet wordt. Daarnaast blijkt dat de woningcorporaties de laatste jaren een grote ontwikkeling doormaken op het gebied van professionalisering. De expertise die ze voorheen door het inschakelen van een marktpartij in huis haalden halen ze tegenwoordig rechtstreeks binnen. Dit doen ze zowel door het in dienst nemen van experts afkomstig uit het bedrijfsleven, als door het inhuren van de expertise van een externe partij. Verder blijkt uit onze case study dat de lange termijn doelstelling van de woningcorporaties voor een toekomstperspectief zorgt, wat vaak een belemmering vormt in het realiseren van de gewilde woonmilieus conform de huidige markt. En het commerciële karakter van een marktpartij zorgt voor een bepaald soort expertise dat haar markttechnisch in staat stelt om de mogelijkheden van een locatie goed in te schatten en die optimaal te benutten. Daartegenover blijkt dat de plaatsgebonden kennis van de corporatie in een wijk meerwaarde heeft voor de marktpartij. De competentie van de marktpartij in productontwikkeling manifesteert zich vooral in het ontwikkelen van de koopwoningen, omdat dit de primaire business van de marktpartij is. Het ontwikkelen van de sociale huurwoningen is daartegenover het terrein van de woningcorporatie waar de marktpartij zich niet altijd mee bemoeit. Het combineren van deze twee competenties wordt vaak als kracht van de samenwerking genoemd.

Ook de toegevoegde waarde van de marktpartij op inhoudelijk gebied bij het ontwikkelen van winkelcentra en kantoren wordt genuanceerd in de case study. Niet voor elk

winkelcentrum heeft men een marktpartij nodig en niet elke marktpartij is in staat om winkelcentra en kantoren te ontwikkelen. Kleinschalige winkelcentra waarbij de kennis en kunde van de lokale woningcorporaties nodig is kunnen zelfs beter door de woningcorporaties ontwikkeld worden. En een marktpartij die geen ervaring heeft in het ontwikkelen van commerciële functies zou deze functies niet kunnen realiseren. Zelfs een ervaren marktpartij is niet altijd van toegevoegde waarde in het realiseren van dergelijke functies. De toegevoegde waarde van deze partij hangt sterk af van de bemanning die het project begeleidt.

De inhoudelijke bijdrage van de marktpartij in bestudeerde cases hebben we ook aan de hand van twee stellingen getoetst. Figuur 4.1 geeft de resultaten in percentages weer.

Figuur 4.1: beoordeling stellingen over inhoudelijke toegevoegde waarde



(Percentages zijn gebaseerd op een aantal van 37 respondenten waarvan 16 vertegenwoordigers van de woningcorporaties, 14 van de marktpartijen en 6 van de gemeenten)

* Geen mening

In vrijwel alle bestudeerde cases wordt de inhoudelijke toegevoegde waarde van de marktpartij in twijfel getrokken door de corporaties, en wie dat wel erkent doet dit vaak met enige nuancering. Onder andere door deze eerder aan de betrokken persoon vanuit de marktpartij toe te kennen dan aan de partij zelf. Of door aan te geven dat dit 10 jaar geleden wel het geval geweest is en nu niet meer. Ook de gemeente trekt de inhoudelijke toegevoegde waarde van de marktpartij in de case Oosterbaken en in de cases Kanaleneiland & Malberg (deze alleen qua winkels en kantoren) in twijfel. De twijfels van deze twee partijen gelden zowel bij concept als bij productontwikkeling.

‘Wij hebben zelf ook deze expertise thuis. Wij hebben een ontwikkelingspoot met professionele mensen’. (aldus Simon Ras van Woningbedrijf Velsen in Zeewijk)

‘Ik ben 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’. (Aldus Marcel van Dijk van gemeente Maastricht in Malberg)

‘In een deelplan in Malberg hebben ze een heel goed stedenbouwkundig ontwerp gemaakt die uitstekend aanslaat en een goed woonmilieu is geworden, ook financieel rendabel. Maar wat je wel merkt is dat wij ook daar een lange termijn horizon hebben..... De commerciële ontwikkelaar zet een product neer naar de huidige wensen en dan is hij weg..... Maar de afweging hoe het in lange termijn zou zijn is voor ons eerder bepalend dan voor de marktpartij. Wat winkels betreft kunnen wij als corporatie best zonder marktpartij die ontwikkelen. Dat heeft de corporatie in Malberg gedaan en het is ook goed gelukt’. (Aldus Harry Huntjens van Servatius in Malberg)

‘In dit geval zal Mitros een eigen kantoor ontwikkelen in de wijk. Daar zijn we heel blij mee, want het is heel gunstig voor de wijk. Dat kunnen zij prima zelf doen. Ik zie de trend van investeren in maatschappelijk vastgoed door corporaties ontwikkelen. De expertise van de marktpartij zit in de grootschalige ontwikkelingen van de winkelcentra en kantoren’. (Aldus Aart Meijles van gemeente Utrecht, in Kanaleneiland Centrumgebied)

‘Dit project is in 2000 gestart. Toen was de ontwikkelpoot van Portaal en Mitros nog niet zodanig qua omvang en ervaring als nu, waardoor de expertise van Proper Stok nodig was. Als het project nu zou starten zouden we het wellicht zonder marktpartij doen, al heeft Proper Stok wel meer ervaring op het gebied van koop’. (Aldus Nicole Plasschaert van Portaal in Kanaleneiland Centrumgebied)

‘Wat betreft de koop mee eens. Proper Stok heeft daar meer ervaring in. Overigens gaat het niet om de naam Proper Stok maar om de mensen die uiteindelijk het werk doen..... Qua winkelcentra en kantoren is dit in Kanaleneiland niet zo ter zake. De uitbreiding van het winkelcentrum wordt door het winkelcentrum zelf gedaan. De andere grote functie is het kantoor van Mitros dat door Mitros zelf wordt ontwikkeld. Wij hebben zelf een afdeling maatschappelijk vastgoed en afdeling projectontwikkeling die best in staat zijn om zo`n kantoor te ontwikkelen’. (Aldus Martijn Bresser van Mitros in Kanaleneiland Centrumgebied)

‘Staedion heeft zich afgelopen jaar ontwikkeld tot een corporatie met een eigen conceptontwikkelingsafdeling. Dat betekent wat de commerciële marktpartij kan kunnen wij ook, net zo goed. In Hof Berestein hebben we voor een andere weg gekozen. Daar hebben we samen met Era opgetrokken in het maken van het concept. Het is niet zo geweest dat de marktpartij een grotere of betere expertise heeft dan wij’. (Aldus Eric Lamers van Staedion in Hof Berestein)

‘Onzin. Toen nog geen enkele partij zich bezig hield met welke woonmilieu dan ook in Hoogvliet waren wij degenen die keken wat geschikt zou zijn voor deze wijk..... Het

concept lag voor de komst van de marktpartij al klaar'. (Aldus Jacqueline Cornelissen van gemeente Rotterdam in Oosterbaken)

'Niet eens. De kracht voor de conceptontwikkeling kwam in eerste instantie vanuit Woonbron. Bij de realisatie heeft ERA wel een cruciale rol gespeeld bij de verkooppromotie'. (Aldus Arthur Oerlemans van Woonbron in Le Medi)

De marktpartijen, geparticipeerd in onze case study, zien overigens wel een duidelijke inhoudelijke toegevoegde waarde, en dat geldt ook voor de gemeenten in alle bestudeerde cases in de eerste ronde. En in de case Malberg wordt deze meerwaarde met wat nuances toegekend door de gemeente. Alleen in de case Meer & Over wordt de toegevoegde waarde van de marktpartij op dit gebied ook door de woningcorporatie erkend.

'In Zeewijk hebben we laten zien dat onze expertise op dat gebied een succes gemaakt heeft van het plan..... De corporatie heeft meer kennis in de diepte en de ontwikkelaar in het geheel'. (aldus Ben Vos van Bouwfonds)

'Naar mijn mening is dit project door de bemoeienis van de marktpartij veel waardiger aangepakt.... Zonder marktpartij was de hoge kwaliteit woningen waarschijnlijk niet gewaarborgd in Zeewijk, omdat het een grootschalig project betrof.' (aldus Jaque Warmerdam van gemeente Velsen in Zeewijk)

'Op microniveau klopt dit. Marktpartij is goed in het maken van producten die aanslaan en populair zijn bij de consument. Dat heeft ze ook in Malberg laten zien..... Op een hoger niveau komen ook belangen als openbare ruimte en de totale kwaliteit van de wijk aan de orde. Dan vind ik dat de commerciële partij wat meer gevoel zou mogen hebben voor maatschappelijke ontwikkelingen en stedenbouwkundige kwaliteit van infra, ruimte en groen. De gemeente is hier sterker in'. (Aldus Marcel van Dijk van gemeente Maastricht in Malberg)

'Ik denk dat dit een basis expertise is die bij ons verankerd is, meer dan bij gemeente en corporatie. Zonder ons was dit ook in Malberg gerealiseerd maar de grondopbrengsten ten gunste van de wijk lagen nu hoger. We hebben een aantal herontwikkelingen doorgevoerd, toen lukte het wel. Als we het basisplan, dat door de stedenbouwkundigen bedacht was, gevolgd hadden was het niet gelukt'. (Aldus Paul van der Wollenberg van AM in Malberg)

'Als je kijkt naar Oosterbaken zie je dat veel mensen van buitenlandse afkomst in die huurwoningen terecht gekomen zijn vanwege de carousel van herstructurering..... Degenen die in de sloopgebieden wonen zijn mensen die daar ingezet worden met lage inkomens, die komen in een riante woning. Er is niets mis met die mensen, maar het beïnvloedt het kopersgedrag.... Daar is de corporatie iets optimistischer dan de marktpartij'. (Jan Zuiderwijk van BAM Woningbouw in Oosterbaken)

'Ja, dat denk ik wel. Keuze voor de marktpartij in Kanaleneiland betreft jaren geleden. In

de huidige tijd zie ik de corporaties een enorme ontwikkeling doormaken qua ontwikkeling van de woningbouw. In de nabije toekomst zullen ze dezelfde positie krijgen als de commerciële ontwikkelaars. Maar het is nu niet het geval'. (Aldus Aart Meijles van gemeente Utrecht in Kanaleneiland Centrumgebied)

'Ik ben ook van mening dat je zowel als marktpartij als als corporatie niet iets kan creëren dat er niet is. De potentie moet aanwezig zijn. In Kanaleneiland is die potentie wel, omdat die vlakbij het centrum en de snelweg ligt. Ik ga ook daar 130 miljoen investeren en ga ervan uit dat het goed gaat komen. In Kanaleneiland zou zo grootschalig gesloopt en gebouwd worden dat de corporaties beter vonden de expertise van de marktpartij in te huren'. (Aldus Remco Klomp van Urban Interest in Kanaleneiland Centrumgebied)

'Ja, dat ben ik het mee eens..... De corporaties hebben natuurlijk een hele goede kijk op de situatie in Kanaleneiland. Maar voor de toekomst-visie brengen wij onze ervaring mee'. (Aldus Serge Mohr van Proper Stok in Kanaleneiland Centrumgebied)

'Ik denk het wel.... Als je een rol wilt spelen in de stedelijke vernieuwing zou jij daar expertise in moeten hebben..... Heel veel marktpartijen kunnen het gewoon niet omdat zij in markt denken en niet in de individuele consument om het vervolgens door te vertalen in een plan. In Hof Berestein hebben wij gezamenlijk met Staedion tegen alle adviezen in dit gedaan'. (Aldus Job van Zomeren van Era Contour in Hof Berestein)

'Ik heb gemerkt dat, vooral omdat we ook in een ander gebied van Den Haag bezig zijn met de duurdere woonmilieus in de herstructurering, de marktpartij anders daarmee omgaat dan de corporatie'. (Willy van Rossum van gemeente Den Haag in Hof Berestein)

'Ik denk het wel.... Daar is ook je verkoopapparaat in gericht. En dat is anders dan de corporatie die meer kijkt naar de exploitatie van zijn woningen en meer waarde hecht aan de lange termijn aspecten en de duurzaamheid van zijn woningen..... De corporatie heeft daartegenover veel ervaring in de sociale sector. Als je deze twee expertise met elkaar combineert kom je tot een mooi product'. (Aldus Marc van der Sluijs van Proper Stok in Meer & Oever)

'De woningcorporaties hebben een korte geschiedenis wat het ontwikkelen van de koopwoningen, vooral in het dure segment, en winkels en kantoren betreft. Tot tien jaar geleden waren ze eigenlijk alleen maar beheerorganisaties en bezig met exploiteren van de sociale huurwoningen. Zij hebben daar daarom de nodige expertise niet die voor de koopwoningen vereist is. En dit is ook de achtergrond waarom de corporatie voor dit project een marktpartij ingeschakeld heeft'. (Aldus Ruud Huiberts van gemeente Amsterdam in Meer & Oever)

'Dit geldt in ieder geval voor het dure segment. Samenwerking met een partij als Proper Stok geeft een beter resultaat. De inbreng van Proper Stok is vooral op het punt van commerciële functies, onze inbreng is op het terrein van leefbaarheid en sociale functies'. (Aldus Piet Rigter van Stadgenoot in Meer & Oever)

‘Wat commerciële functies betreft: Ja, Domijn heeft als doelgroep huisvesting van mensen. Huisvesting van winkels vraagt andere expertise, die AM Wonen meer in huis heeft.

Wat marktgerichte woonmilieus betreft: Nee, AM Wonen is niet beter in staat gewilde woonmilieus te ontwikkelen dan Domijn’. (Aldus Frits Strabbing van Domijn in Tweckelerveld)

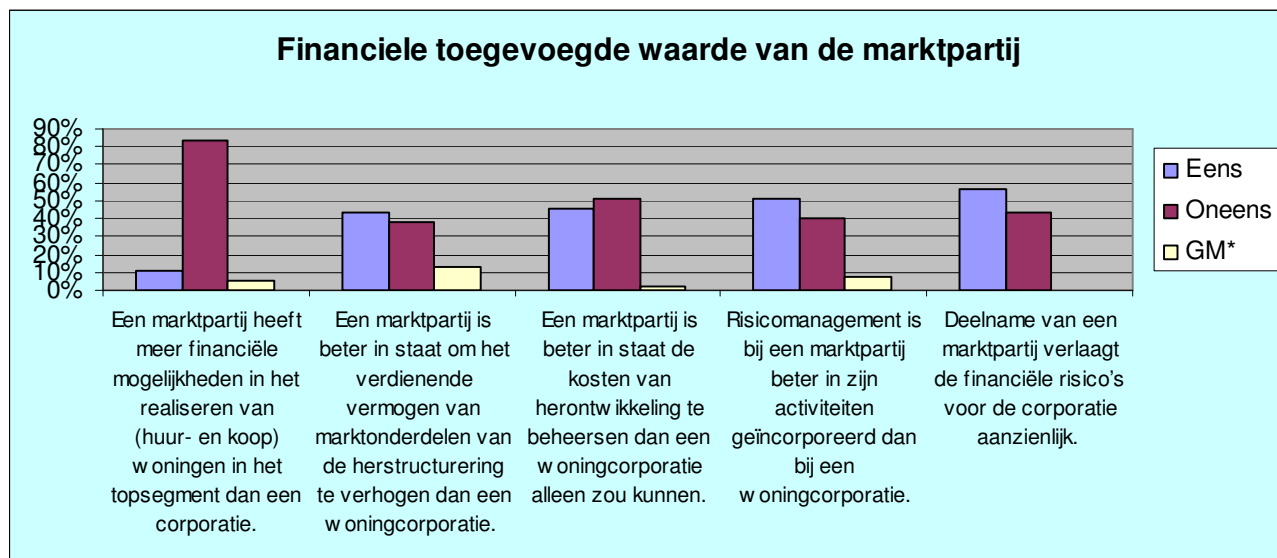
‘Als brede ontwikkelaar hebben wij op dit gebied (commerciële functies) niet alleen kennis, expertise en relatienetwerk in huis, maar nog veel meer inzicht en ervaring in risico- proces- en projectmanagement.

Wat marktgerichte woonmilieus betreft: AM is een gebiedsontwikkelaar pur sang. Domijn propageert de wijkaanpak. Feitelijk zijn dit identieke aanpakken voor verschillende opgaven. Beiden gericht op integraliteit de een meer vanuit nieuwe opgaven en concepten de andere vanuit context en reeds bestaande (sociale) gebiedssamenhang. AM is als ontwikkelaar meer gericht op waardecreatie als doel en daarmee heeft meer focus op inderdaad marktgerichte (ipv het veel gebruikte en onjuiste marktconforme) woonmilieus’. (Aldus Hans Koopmans van AM in Plan de Nassau en Tweckelerveld)

4.3 Toegevoegde waarde op financieel gebied

De veronderstelling is dat een marktpartij een toegevoegde waarde op financieel gebied heeft in de herstructurering. Deze zou zich vertalen in het grotere vermogen bij het realiseren van duurdere woningen, betere kostenbeheersing, betere risicomanagement en aanzienlijke verlaging van de financiële risico's voor de woningcorporatie. Ook hierin moeten wij op grond van de case study nuances aanbrengen waardoor de bijdrage van de marktpartij niet zo groot geacht wordt als verondersteld. Met uitzondering van Zeewijk hebben alle partijen evenredig meegedaan in de financiële risico's die in sommige gevallen in een gemeenschappelijke grondexploitatie plaatsgevonden hebben. Daardoor is er geen sprake van een aanzienlijke verlaging van de risico's in absolute zin, maar van een gedeeld risico. Soms heeft de marktpartij wel volledig risicodragend geopereerd met de voorwaarde dat de niet verkochte woningen door de woningcorporatie afgenomen zouden worden voor tijdelijke verhuur, zoals in Oosterbaken het geval geweest is. In dergelijke gevallen is vooral het risico voor de marktpartij gereduceerd. Figuur 2.3 geeft de beoordeling van de financiële toegevoegde waarde in de case study weer.

Figuur 3.2: beoordeling stellingen over financiële toegevoegde waarde



(Percentages bevatten een aantal van 37 respondenten waarvan 16 vertegenwoordigers van de woningcorporaties, 14 van de marktpartijen en 6 van de gemeenten)

* Geen mening

Uit onze studie blijkt dat de marktpartijen niet meer financiële mogelijkheden hebben dan de woningcorporaties in het realiseren van de woningen in het topsegment. De woningcorporaties hebben veel vermogen door hun woningbezit en kunnen vaak goedkoper lenen. Zij investeren doorgaans niet in het topsegment omdat dit ver staat van hun kerntaak als investeerder in maatschappelijk vastgoed. Zij willen bovendien de risico's niet aangaan die het topsegment met zich meebrengt. De kwetsbaarheid van de marktpartij tijdens de economische crisis laat de stelling bovendien nog minder gelden. Zowel marktpartijen als woningcorporaties en gemeenten zijn bijna in alle cases met elkaar eens dat de marktpartij in ieder geval niet meer financiële mogelijkheden heeft dan de woningcorporatie. Soms zijn deze mogelijkheden zelfs kleiner dan die van de woningcorporatie. De gemeenten hebben soms geen mening over de financiële toegevoegde waarde van de marktpartij omdat ze daar geen zicht op hebben.

'Wij als marktpartij hebben niet meer dan de woningcorporaties financiële mogelijkheden om woningen in het duurdere segment te realiseren'. (aldus Ben Vos van Bouwfonds in Zeewijk)

'Wij zijn ook financieel gezien goed in staat om dure woningen te realiseren als we dat zouden willen, maar dat is niet onze primaire business vergeleken met de marktpartijen'. (aldus Simon Ras van Woningbedrijf Velsen in Zeewijk)

'Maar als het om de financiële mogelijkheden gaat moet ik zeggen dat de corporatie het ook heeft. Hij moet ook geld lenen op de kapitaalmarkt en heeft een stevige positie om dat te doen.... Ik denk dus dat deze twee partijen gelijke positie hebben wat de financiering betreft, en dat was ook het geval in Oosterbaken. (Jan Zuiderwijk van BAM Woningbouw in Oosterbaken)

‘Marktpartij heeft zeker in deze situatie niet meer financiële mogelijkheden dan de woningcorporatie. In Malberg doen we niets in het topsegment, maar als we dat zouden willen doen zou de woningcorporatie net zoveel financiële mogelijkheden hebben als de marktpartij’. (Aldus Marcel van Dijk van gemeente Maastricht in Malberg)

‘Dat was vroeger zo, tegenwoordig is dat veranderd..... Maar ik vind dat wij juist financieel net zo goed in staat zijn als de marktpartij om duurdere koopwoningen te realiseren. Zeker wanneer het niet zo goed loopt hebben wij als corporatie langere tijdzone om de woningen in een betere tijd in de verkoop te zetten. De niet verkochte woningen kunnen we in de huur zetten’. (Aldus Harry Huntjens van Servatius in Malberg)

‘Bij marktpartijen gaat het om het rendement op geïnvesteerd vermogen bij corporaties gaat het ook om maatschappelijk rendement en rendement op lange termijn. Voor de financiering gelden dan andere parameters en zijn er meer financiële mogelijkheden. Dus als het gaat over middelen heeft de corporatie ons niet nodig, het is eerder andersom’. (Aldus Paul van der Wollenberg van AM in Malberg in Kanaleneiland Centrumgebied)

‘Ik denk dat de corporatie ook heel veel financiële mogelijkheden heeft. Ik de huidige situatie hebben zij natuurlijk heel veel woningbezit en daarmee veel financiële potentie. Ze hebben dus die financiële kracht achter zich waardoor ze de woningen in het topsegment zouden aankunnen’. (Aldus Aart Meijles van gemeente Utrecht in Kanaleneiland Centrumgebied)

‘Het topsegment is niet de primaire doelgroep van corporaties en daarom ligt het niet voor de hand dat corporaties in het topsegment ontwikkelen. Een marktpartij als Proper Stok heeft volgens mij overigens niet meer financiële mogelijkheden om dit te doen dan een corporatie’. (Aldus Nicole Plasschaert van Portaal in Kanaleneiland Centrumgebied)

‘Een corporatie heeft in het algemeen meer financiële mogelijkheden. In het topsegment is het afzetrisico hoger..... In principe hebben we niet meer financiële mogelijkheden. Wij proberen alleen door een goed risicomangement onze risico`s te beperken’. (Aldus Serge Mohr van Proper Stok in Kanaleneiland Centrumgebied)

‘Een partij als Proper Stok – een dochteronderneming van Heijmans – heeft op dit moment denk ik geen betere financiële positie dan Mitros en Portaal. Voor de locatie ansich is de meerwaarde van Proper Stok niet dat ze meer financiële mogelijkheden zouden hebben. Proper Stok heeft de prijsvraag gewonnen en zit daarom aan tafel’. (Aldus Martijn Bresser van Mitros in Kanaleneiland Centrumgebied)

‘De corporaties kunnen geld lenen tegen de voorwaarde die de marktpartijen niet eens kunnen bereiken. Maar dat moeten ze niet willen’. (Aldus Remco Klomp van Urban Interest in Kanaleneiland Centrumgebied)

‘Ik zou niet weten waarom de marktpartij meer financiële mogelijkheden zou hebben. Ik

geloof ook niet dat je een marktpartij erbij moet halen voor de financiële mogelijkheden... Maar afgelopen jaren is gebleken dat de corporaties makkelijker dan de marktpartijen aan geld konden komen'. (Aldus Job van Zomeren van Era Contour in Hof Berestein)

'Onze hoofdtaak is het realiseren van de woningen. Het is wel anders geweest dan in het topsegment. Maar het gebeurt steeds meer dat de corporaties en vooral Staedion zich ook daarmee bezighouden. In dit project hebben wij samen met Era opgetrokken om tot een optimaal product te komen'. (Aldus Eric Lamers van Staedion in Hof Berestein)

'De corporaties hebben tegenwoordig ook zicht op hoe je dure woningen op de markt brengt. Zeker op dit moment met de financiële crisis is het helemaal niet zo dat de marktpartij het beter kan dan de corporatie'. (Willy van Rossum van gemeente Den Haag in Hof Berestein)

'Voor het topsegment zijn deze mogelijkheden vrijwel gelijk. Hier hebben we wel de corporatie nodig gehad om de financiering voor elkaar te krijgen aangezien er een aanzienlijk maatschappelijk aandeel is. Voor de corporaties liggen gunstige financieringen (voor maatschappelijke doeleinden) over het algemeen makkelijker voor de hand dan voor de marktpartij'. (Aldus Marc van der Sluijs van Proper Stok in Meer & Oever)

'De financiële draagkracht van Stadgenoot is waarschijnlijk groter'. (Aldus Piet Rigter van Stadgenoot in Meer & Oever)

'Ja, toen wel, maar momenteel is Domijn zeker een gelijkwaardige partner en/of concurrent geworden. Mede door de uitbreiding van het Vastgoedbedrijf en de eigen makelaardij binnen de eigen gelederen'. (Aldus Henri Tank van Domijn in Plan de Nassau)

Dat een marktpartij beter in staat zou zijn om het verdienende vermogen van marktonderdelen van de herstructurering te verhogen dan een woningcorporatie blijkt niet helemaal te kloppen uit deze studie. Ook dit heeft te maken met de professionalisering die de laatste jaren gaande is bij de woningcorporaties. De focus van de woningcorporaties lag eerder, in tegenstelling tot de marktpartijen, niet op het verhogen van de winsten. Maar de laatste jaren zijn zij zich ook daarop gaan richten en langzamerhand krijgen ze wat meer het karakter van een commerciële partij met de bijbehorende expertise. Toch zijn er veel (kleinere) woningcorporaties die zich bij hun kerntaak als beheerder van de sociale huurwoningen houden. Deze categorie woningcorporatie moet of samen gaan werken met een marktpartij of de expertise van een externe partij inhuren.

De expertise van de marktpartij in het verhogen van het verdienende marktonderdelen wordt door vrijwel geen van de woningcorporaties in onze case study als toegevoegde waarde ervaren. Dit omdat ze vinden dat de focus van de woningcorporatie niet in eerste instantie daarop gericht is, en dat deze veronderstelde kwaliteit van de marktpartij niet de

reden is waarom ze kiezen voor samenwerking. Daarnaast is men van mening dat zij zelf ook in staat zijn omdat te doen en dat ook niet iedereen binnen de marktpartij even bekwaam is op dat vlak.

‘Wij focussen niet daarop. Voor ons is de differentiatie in de wijk belangrijker dan de financiële winst’. (aldus Simon Ras van Woningbedrijf Velsen in Zeewijk)

‘Ze zijn vooral goed en getraind om de winsten te laten landen in de opstalexplotatie, dus eigen portemonnee..... Waar ik last van gehad heb was de voortdurende inspanning om te bewaken dat de lusten ook voldoende landen in de gezamenlijke grondexploitatie. Vanuit de grondexploitatie gezien in Malberg ben ik het dan ook niet met de stelling eens’. (Aldus Marcel van Dijk van gemeente Maastricht in Malberg)

‘Geld verdienen staat voor ons niet voorop. De maatschappelijke relevantie en de koppeling met de wijk is voor ons doorslaggevend’. (Aldus Harry Huntjens van Servatius in Malberg)

‘Wij zijn als corporatie als beste in staat om dat te doen in een herstructureringsopgave. Wij meten het rendement van de vastgoedexploitatie vanuit het bezit dat wij niet slopen. Je kunt het zien aan waardestijging, aan hoe je het verhuurt, aan hoe het gewaardeerd wordt door de huurders. Dat zijn de componenten waar de marktpartij in dit geval niets mee heeft. Zij is alleen geïnteresseerd in het product’. (Aldus Jon Enennaam van Woonbron in Oosterbaken)

‘Ik denk dat het wel zo is, alleen op termijn heeft de corporatie een langere arm..... Hij kan het product dat ambitieus is voor vandaag tijdelijk in de huur zetten indien ze niet verkocht zijn, om ze later (in een gunstigere tijd te verkopen). Daarom hebben we ook in Oosterbaken van tevoren goede afspraken gemaakt over de afzetrisico's. De niet verkochte woningen zijn uiteindelijk door de corporatie afgenomen en in de huur gezet. Het komt erop neer dat je door de samenwerking de mogelijkheid hebt voor een win/win situatie’. (Jan Zuiderwijk van BAM Woningbouw in Oosterbaken)

‘Ik denk niet dat dat zo is. Corporaties zouden dit net zo goed kunnen als een marktpartij, al heeft Proper Stok daar op dit moment nog wel meer ervaring mee’. (Aldus Nicole Plasschaert van Portaal in Kanaleneiland Centrumgebied)

‘Proper Stok moet zich nog gaan bewijzen of ze dat kunnen. (Aldus Martijn Bresser van Mitros in Kanaleneiland Centrumgebied)

‘Ik geloof niet dat er twee strijd is tussen de corporatie en de marktpartij. In de zin dat de markt het altijd een beter, flitsender en mooier product kan leveren. Ik denk dat de corporatie het ook prima kan. Die slag hebben ze al gemaakt’. (Aldus Remco Klomp van Urban Interest)

‘Ik denk niet dat daarin een verschil zit tussen deze twee partijen. Het heeft eerder te maken met de persoon met wie je te maken krijgt binnen deze organisaties dan de

organisatie op zich. De expertise om meer uit een plan te halen is in te huren'. (Willy van Rossum van gemeente Den Haag in Hof Berestein)

'Nee, beide partijen hebben bijgedragen aan efficiëntie van het plan'. (Aldus Hans Wielaard van Com.Wonen in Le Medi)

De rest van de marktpartijen vindt daartegenover dat ze meerwaarde hebben gehad op dit vlak, maar ze zijn het ook eens dat dit met de focus te maken heeft. Dit geldt ook voor woningcorporaties in de cases Meer & Oever en Hof Berestein, hoewel men in Hof Berestein dit met enige nuancering toekent aan de marktpartij.

'Uit transparantie blijkt dat de marges in de opstalexploitatie dun zijn. Omdat de gemeente niet meedoet in de opstalexploitatie maar wel een 45% winstaandeel heeft in de grondexploitatie kan ik de gedachte van de gemeente begrijpen. Gelijkstemmen van de belangen en transparantie is het grootste leerproces van Malberg'. (Aldus Paul van der Wollenberg van AM in Malberg)

'Door hun grote ervaring in woningbouw hebben ze daar natuurlijk meer affiniteit mee. De corporaties zijn veel meer gericht geweest op de sociale woningbouw. De corporaties hebben daar een inhaalslag te maken'. (Aldus Aart Meijles van gemeente Utrecht in Kanaleneiland Centrumgebied)

'Dat heeft te maken met focus..... In het eerste deelplan zit een strookje kleine appartementen op de begane grond met aan de voorzijde een plateau. Dat is het dak van de parkeergarage. Aanvankelijk was het dak als openbaar gebied getekend. In het planproces hebben wij dat gewijzigd, zodat de appartementen nu een heel groot terras krijgen'. (Aldus Serge Mohr van Proper Stok in Kanaleneiland Centrumgebied)

'Daar is dit project te kleinschalig voor. Je kunt niet op 100 woningen die je binnen een jaar realiseert waardeontwikkeling creëren'. (Aldus Job van Zomeren van Era Contour in Hof Berestein)

'Wij zijn natuurlijk als marktpartij zijnde heel resultaatgericht..... Ik wil niet zeggen dat zij geen winst maken, maar ze richten zich meer op aantal woningen en de exploitatie daarvan op lange termijn. Wij zijn vooral gericht op de vrije sector koopwoningen om daar een optimaal rendement uit te halen'. (Aldus Marc van der Sluijs van Proper Stok in Meer & Oever)

'In dit project is het een gezamenlijke weg geweest waarbij Era misschien iets meer de trekker geweest is van het project, maar Staedion heeft zeker zijn input gegeven om tot een optimaal product te komen'. (Aldus Eric Lamers van Staedion in Hof Berestein)

'Ja, als wij dat op eigen kracht ontwikkeld hadden, hadden wij minder opbrengst. De marktkennis van Proper Stok is daar goed van pas gekomen'. (Aldus Piet Rigter van Stadgenoot in Meer & Oever)

Kostenbeheersing is een ander element op financieel gebied waarmee de marktpartij zich doorgaans profileert. De veronderstelling is dat zij dit beter kunnen dan een woningcorporatie en daarmee kunnen bijdragen aan het herstructureringsresultaat. In onze case study worden ook hierbij nuancerings gemaakt. Het blijkt dat niet elke marktpartij hierin beter in staat is dan een woningcorporatie. Soms kan een partij daarin doorschieten en dat kan nadelig uitpakken voor het gehele proces. Ook binnen eenzelfde partij bestaat er een diversiteit van aanpak door verschillende mensen. De toegevoegde waarde is dan om die reden eerder te relateren aan de persoon die het uitvoert dan aan de betrokken partij. De expertise op dit gebied - net als elders - blijkt niet partijgebonden, maar persoonsgebonden te zijn. De professionalisering van de woningcorporaties is ook op dit gebied zichtbaar, ze zijn er afgelopen jaren meer expert in geworden vergeleken met 10 jaar geleden. Daarnaast blijkt uit onze studie dat de marktpartij enige ervaring mist op het sociale vlak in verband met sloop van de woningen en de herhuisvesting van de bewoners. Dit brengt kosten met zich mee waar de woningcorporaties beter zicht op hebben en wat ze beter kunnen handhaven dan de marktpartijen. Vrijwel alle woningcorporaties betwijfelen de toegevoegde waarde van de marktpartij op het terrein van kostenbeheersing en sommige gemeenten, die hier een mening over hebben, en twee marktpartijen gaan daarin mee. Voor de gemeenten geldt dit in de cases Kanaleneiland Centrumgebied en Hof Berestein en voor de marktpartij voor de cases Kanaleneiland Centrumgebied en Meer & Oever.

‘De woningcorporaties kijken hoe ze het toekomstige beheer kunnen optimaliseren. Ze kijken naar de kosten over 10 a 20 jaar. Ze moeten nu soms meer kosten maken om de exploitatie beter te kunnen laten verlopen over langere tijd. De kosten van dit moment moet je soms hoger maken om je beheerkosten lager te krijgen’. (Aldus Aart Meijles van gemeente Utrecht in Kanaleneiland Centrumgebied)

‘Als je naar herstructurering kijkt is ook het sociale aspect van belang zoals het slopen van woningen en herhuisvesten van bewoners, waarvan woningcorporaties de kosten beter in kunnen schatten dan een marktpartij..... In Kanaleneiland is Proper Stok de coördinerende ontwikkelaar, de penvoerder, en zijn de corporaties toetsend. Destijds is hiervoor gekozen omdat de corporaties de benodigde expertise toen zelf nog niet in huis hadden. Op dit moment kan je je afvragen of corporaties voor deze expertise nog een marktpartij nodig hebben’. (Aldus Nicole Plasschaert van Portaal in Kanaleneiland Centrumgebied)

‘Ook dat heeft te maken met de mensen. Maar ik denk niet dat de marktpartij dit in Kanaleneiland beter kan dan de corporaties. Ik weet dat er ook voldoende mensen bij Mitros zijn die kijk hebben op de kosten van herontwikkeling’. (Aldus Martijn Bresser van Mitros in Kanaleneiland Centrumgebied)

‘Daar ben ik het niet mee eens omdat we voornamelijk door de verhuur van de sociale woningen al jaren lang actief zijn in die hertontwikkelingsgebieden. Vooral als je kijkt hoe wij onze vastgoed moeten inbrengen en daaruit optimaal product moeten maken voor de herstructurering - waarbij we zowel sociaal als markt combineren- denk ik dat wij

kunnen zeggen dat wij onze kosten vrij goed in de hand hebben en die vrij goed weten te beheersen'. (Aldus Eric Lamers van Staedion in Hof Berestein)

'Oneens, het ligt eraan hoe men zijn administratie op orde heeft en dat is niet noodzakelijkerwijs beter bij de marktpartij dan bij de corporatie'. (Willy van Rossum van gemeente Den Haag in Hof Berestein)

'Ook dat zouden de corporaties het prima kunnen'. (Aldus Remco Klomp van Urban Interest in Kanaleneiland Centrumgebied)

'Nee. Dat het hier om twee partijen gaat is wel een nadeel'. (Aldus Piet Rigter van Stadgenoot Meer & Oever)

'Ik wil niet zeggen dat wij beter in zijn. Ook de corporatie verstaat heel goed wat de opstal en grondexploitatie inhoudt. In Amsterdam is het anders dan met een corporatie in een dorp aangezien corporaties daar een sterke (machts)positie hebben'. (Aldus Marc van der Sluijs van Proper Stok in Meer & Oever)

Daartegenover staat de rest van de marktpartijen die wel een toegevoegde waarde zien in hun inbreng op dat gebied. Dit geldt ook voor de woningcorporatie en de gemeente in de case Malberg, maar wel met enige nuancering en voor de woningcorporatie in de cases Cloviskwartier en Tweekelerveld.

'Ja, de marktpartijen hebben daar veel expertise in omdat dit hun primaire business is, voor de corporaties is dit een nevenactiviteit'. (Aldus Jaque Warmerdam van gemeente Velsen in Zeewijk)

'AM heeft een positieve invloed gehad op dit gebied in Malberg. Zij zijn heel erg gefocust op kosten. Maar ik zie dat marktpartijen ook aan het opschuiven zijn in hun kosten gedrevenheid. Ze realiseren zich ook dat een herstructureringsgebied toch anders in elkaar zit dan een uitleggegebied, met alleen infrastructuur leggen en woningen bouwen'. (Aldus Harry Huntjens van Servatius in Malberg)

'In Malberg is de marktpartij extreem kostenbewust. Daar kan de gemeente veel van leren en de corporaties een beetje. Dat is op zich een kwaliteit maar aan de andere kant slaat het soms ook door, door discussies vrijwel altijd te voeren vanuit een financiële insteek of vanuit kosten bewustzijn terwijl vaak eerst de inhoud voorop dient te staan. Dit is een aandachtspuntje voor de marktpartij'. (Aldus Marcel van Dijk van gemeente Maastricht in Malberg)

'Ik denk dat we uitgebreide ervaring hebben in het voeren van grondexploitatie. Je moet de uitgaven aanpassen aan de inkomsten tenzij je bewust kiest voor een maatschappelijke extra investering. Als je daar bewust voor kiest en je maakt daar afspraken over dan beheers je gezamenlijk de kosten optimaal'. (Aldus Paul van der Wollenberg van AM in Malberg)

‘Daar zijn we ook meer op gefocust. In de samenwerking is dit ook onze taak’. (Aldus Serge Mohr van Proper Stok in Kanaleneiland Centrumgebied)

‘Dat denk ik wel. Wij zijn veel gericht op echte beheersing van de kosten. Je merkt toch wel dat de corporaties veel makkelijker met kosten omgaan. Veel makkelijker afboeken. Als er bijvoorbeeld iets fout gaat maken ze makkelijker een nieuw plannetje of huren een andere adviseur in..... In dit project was de kostenbeheersing wel onze taak’. (Aldus Job van Zomeren van Era Contour in Hof Berestein)

‘Ja, AM kan dit beter dan Domijn, omdat de gemeente van hun geen verlieslatende activiteiten verwacht’. (Aldus Frits Strabbing van Domijn in Tweekelerveld)

Er wordt verondersteld dat risicomanagement bij een marktpartij beter in zijn activiteiten geïncorporeerd is dan bij een woningcorporatie. De resultaten van onze case study bevestigen enigszins deze veronderstelling en ze betwisten het tegelijkertijd ook. Uit deze studie blijkt dat de woningcorporaties ook op dit gebied de laatste jaren een inslag gemaakt hebben. Er komt steeds meer toezicht op het handelen van de woningcorporaties, en mede daardoor gaan ze zich steeds meer focussen op een beter risicomanagement, door het inschakelen van professionals. Bovendien hebben de marktpartijen minder ervaring in het managen van de risico's van de huurwoningen. Desondanks zijn de marktpartijen van toegevoegde waarde geweest op dit gebied in sommige onderdelen van een aantal projecten.

Uit de case study blijkt dat weinig woningcorporaties het eens zijn met de stelling dat de marktpartij van toegevoegde waarde geweest is in het managen van risico's. Dit geldt ook voor alle gemeenten, behalve in de case Oosterbaken, die hierover geen mening hadden.

‘Ik vind niet dat dit beter is geïncorporeerd omdat de marktpartij in Malberg (te) extreem risicomijdend is..... De marktpartij vergeet soms dat ze niet in een groene wei maar in een herstructureringswijk bezig is. In zo'n wijk moet je soms bepaalde risico's durven nemen. In Malberg vond ik de corporaties, wat dat betreft, beter in “aanvaardbaar” risicomanagement dan de marktpartij. Beter in de zin dat ze meer risico's durfden te nemen’. (Aldus Marcel van Dijk van gemeente Maastricht in Malberg)

‘Wat betreft het bouwen van het gebouw klopt dit, maar wij hebben andere risicomanagement. Daar zijn we beter in wanneer het om huurwoningen gaat. De marktpartij heeft baat bij de korte termijn plannen en wij bij de lange termijn’. (Aldus Jon Ennaam van Woonbron in Oosterbaken)

‘Ik ben daar niet zo zeker in..... Bij Proper Stok ervaar ik niet een wezenlijk ander risicomanagement..... Proper Stok is de penningvoerende ontwikkelaar en Mitros en Portaal hebben en meer toetsende rol. Als ik naar het fasedocument van Proper Stok kijk zie ik geen wezenlijk andere benadering van het risico, misschien is het zelfs minder onder de aandacht dan bij de corporaties’. (Aldus Martijn Bresser van Mitros in Kanaleneiland Centrumgebied)

‘Dit geldt alleen voor het hogere segment, want risicomanagement bij sociale woningbouw is heel goed verzorgd bij de woningcorporaties. In Kanaleneiland doen we dit gezamenlijk in de stuurgroep omdat we de gemeenschappelijke grondexploitatie hebben’. (Aldus Aart Meijles van gemeente Utrecht in Kanaleneiland Centrumgebied)

De marktpartijen zijn wel degelijk van mening dat ze van toegevoegde waarde geweest zijn op dit gebied, en dit geldt ook voor de woningcorporaties Maasvallei, Servatius en Portaal in de cases Cloviskwartier, Malberg en Kanaleneiland Centrumgebied. Maar de woningcorporaties doen daar genuanceerdere uitspraken over. Woningcorporatie Domijn in de case Twekkelerveld heeft daar geen mening over. De gemeente in de case Oosterbaken vindt dat dit project een leerproces geweest is voor de woningcorporatie.

‘Risicomanagement hebben we in fases ingevoerd. Dat zat bij de marktpartij er vanouds aan in. Bij ons heeft dit echter ook veel aandacht gekregen en in de afgelopen jaren hebben we dat volledig ingevoerd. Malberg was een goede praktijk om dat uit te oefenen en optimaliseren wegens de veelzijdigheid van het project. De marktpartij was erg kostenbeheersing gedreven en de gemeente en corporaties samen moesten dat zien normaliseren. Het is zeker een leerpraktijk geweest voor iedereen om elkaars opvattingen te respecteren en daar begrip voor te tonen’. (Aldus Harry Huntjens van Servatius in Malberg)

‘Wij doen dit in Malberg samen, maar we zitten bovenop. 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 makkelijker door elkaar lopen in verband met hun aanwezigheid op langer termijn in de wijk’. (Aldus Paul van der Wollenberg van AM in Malberg)

‘Ja, absoluut. Je merkt dat bij de corporaties de aandacht toeneemt, ook door de regelgeving en toezichthouders. Dat werd ook onderschreven door de corporatie in Oosterbaken, en daarom konden we prettig samenwerken’. (Jan Zuiderwijk van BAM Woningbouw in Oosterbaken)

‘Op dit moment denk ik nog wel. Woningcorporaties zijn wel met risico-analyses bezig maar er wordt nog niet altijd wat mee gedaan. Dit zou volgens mij echter ook bij een marktpartij kunnen voorkomen. In Kanaleneiland zijn er soms ook risico's waarop wij, als corporaties, Proper Stok wijzen. Misschien durft Proper Stok wel af en toe meer risico's te nemen dan de corporaties op basis van ervaring. Dit hangt echter ook af van de persoon; er zijn bij alle betrokken partijen in Kanaleneiland nogal veel personele wisselingen geweest. De huidige manier van samenwerken ervaar ik op dit moment wel beter dan anderhalf geleden. Toen was het meer het project van Proper Stok, terwijl het nu meer de vorm van een echte samenwerking heeft gekregen waarbij de corporaties nauwer betrokken zijn. Het risicomanagement is daar onderdeel van’. (Aldus Nicole Plasschaert van Portaal in Kanaleneiland Centrumgebied)

‘Dat durf ik wel te stellen en dat heeft puur te maken met het feit dat wij door onze

resultaatgerichtheid daarop gefocust zijn'. (Aldus Marc van der Sluijs van Proper Stok in Meer & Oever)

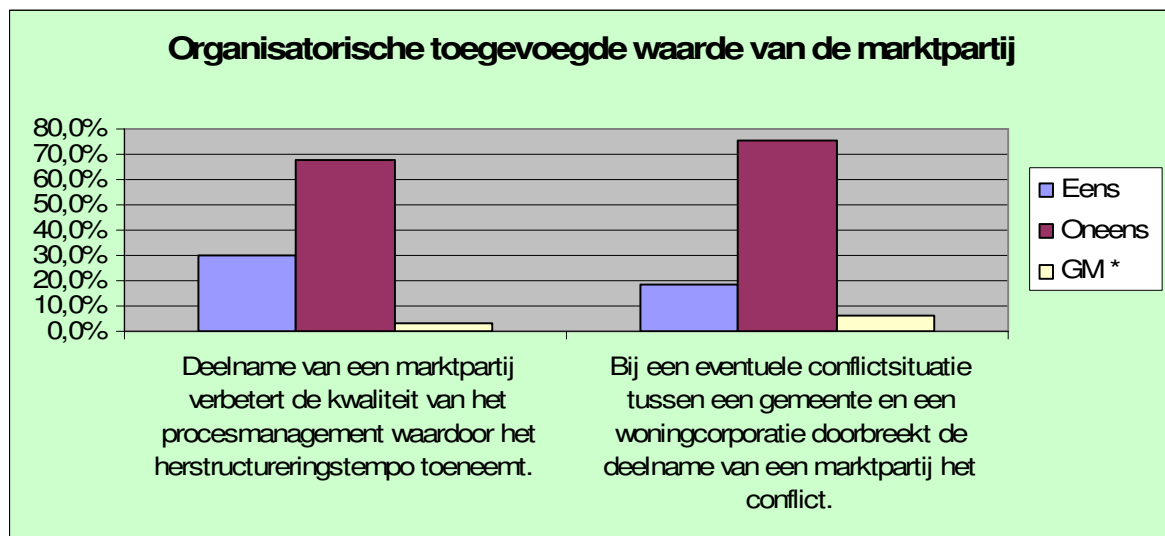
'Ja, het zit hen meer in het bloed'. (Aldus Hans van den Berg van Maasvallei in Cloviskwartier)

4.4 Toegevoegde waarde op organisatorisch gebied

Er is verondersteld dat de marktpartij een rol kan spelen bij het verbeteren van het procesmanagement. Daarnaast zou een marktpartij een bemiddelende rol kunnen hebben bij eventuele conflicten tussen de gemeente en de woningcorporatie. Dit blijkt echter niet altijd het geval te zijn. Afhankelijk van de partij en haar positie binnen het project, de fase waarin zij erin stapt, de complexiteit van de opgave en de bemanning kan haar toegevoegde waarde fluctueren of totaal wegblijven. Een partij met meer ervaring in de herstructurering, een groter netwerk en de juiste bemanning kan vanzelfsprekend meer toevoegen aan de kwaliteit en de voortgang van het proces dan een partij die deze competenties niet in huis heeft. De fase waarin een partij betrokken raakt bij een project, de politieke machtsverhoudingen in de stad met daarin de rol van de woningcorporaties kunnen ook bepalend zijn voor de rol van de marktpartij. Wanneer een marktpartij vanaf de prille start betrokken raakt bij een project net als in Zeewijk – waar de verhoudingen tussen de woningcorporatie en de gemeente aan de ene kant en tussen deze twee partijen met de bewoners aan de andere kant gevoelig lagen – kan zij meer van toegevoegde waarde zijn dan wanneer zij slechts gevraagd wordt om een deel van de risico's over te nemen. Uit onze studie blijkt dat men soms de slagvaardigheid van de marktpartij - in geval van procesmanagement - positief ervaart, maar dit wordt eerder gerelateerd aan de persoon achter het project dan aan de partij. De complexiteit van sommige projecten kan het managen van het proces zodanig bemoeilijken dat deze slagvaardigheid weinig van pas kan komen. In een project als Kanaleneiland Centrumgebied in Utrecht waar men te maken heeft met vijf partijen - met ieder een eigen belang en veel externe factoren waarmee rekening gehouden dient te worden - kan de deskundigheid van de marktpartij op dit vlak moeilijk onderkend worden. Maar in hetzelfde project wordt het netwerk van de marktpartij zeer belangrijk geacht. Bij een project als Malberg wordt de dominante houding van de marktpartij als belemmering genoemd in de samenwerking. Vertrouwen in elkaars kwaliteiten en het benutten van elkaars deskundigheid is de rode draad in het gehele proces. Daarnaast laat de studie zien dat het gebrek aan de continuïteit van de bemanning het proces zeer negatief kan beïnvloeden. Dit geldt zowel voor de marktpartij als voor de woningcorporatie. Uit de studie blijkt bovendien dat de woningcorporaties afgelopen jaren ook bij het procesmanagement een inslag gemaakt hebben, door het aantrekken van bekwaam personeel vanuit de markt.

De organisatorische bijdrage van de marktpartij in bestudeerde cases hebben we ook aan de hand van twee stellingen getoetst. Figuur 4.3 geeft de beoordelingen in percentages weer.

Figuur 4.3: beoordeling organisatorische toegevoegde waarde



(Percentages bevatten een aantal van 37 respondenten waarvan 16 vertegenwoordigers van de woningcorporaties, 14 van de marktpartijen en 6 van de gemeenten)

* Geen mening

De resultaten van onze studie laten zien dat veel woningcorporaties het niet eens zijn dat de marktpartij beter is in procesmanagement dan zij. Dit geldt ook voor de gemeenten in de cases Malberg, Oosterbaken en Kanaleneiland Centrumgebied.

‘Ik ben het niet met de stelling eens. Mijn taak in Malberg is (naast het vertegenwoordigen van het gemeentelijke belang) het bij elkaar houden van de partijen. Het heeft me buitengewoon veel energie gekost om ervoor te zorgen dat de afspraken niet alleen tot stand kwamen, maar vervolgens ook nageleefd werden. Ik merk dat de marktpartij vanuit een situatie komt waar zij gewend zijn om de lakens uit te delen, terwijl een PPS meer een houding vraagt van gelijkwaardige samenwerking Dit betekent compromissen sluiten, afspraken nakomen en niet steeds overnieuw beginnen’. (Aldus Marcel van Dijk van gemeente Maastricht in Malberg)

‘Wij zijn vanaf een jaar of 5 geleden begonnen met het aannemen van mensen vanuit de markt om die kwaliteit binnen te halen. In Malberg kon je ook merken dat die kwaliteit al aanwezig was. Dat kunnen we zelfs beter dan de marktpartij omdat we niet alleen vanuit het project maar vanuit het totale belang breder kijken dan de marktpartij’. (Aldus Harry Huntjens van Servatius in Malberg)

‘Dat zit bij de marktpartij eerder in het bouwproces dan in het herstructureringsproces’. (Aldus Jon Enennaam van Woonbron in Oosterbaken)

‘Dit zou misschien gelden voor een traditionele corporatie, maar niet voor woonbron en of Vestia’. (Aldus Jacqueline Cornelissen van gemeente Rotterdam in Oosterbaken)

‘Daar ben ik nogal wisselvallig over. Ik zie ook dat door de betrokkenheid van veel partijen in Kanaleneiland heel veel communicatie en procesafspraken nodig zijn om tempo te houden. Iedere partij moet binnen zijn partij de besluitvormingen regelen en dat

bevordert het tempo niet. Vier partijen is erg veel'. (Aldus Aart Meijles van gemeente Utrecht in Kanaleneiland Centrumgebied)

'In Kanaleneiland kan ik alleen zien dat men 6 a 7 jaar bezig was zonder dat er 1 steen gestapeld is. Dus de aanwezigheid van de marktpartij heeft niet veel geholpen. Dat wil niet zeggen dat wij zonder de marktpartij sneller geweest waren. Ik denk dat het met name te maken heeft met de moeilijkheidsgraad van de ontwikkeling. Er zijn zoveel belangen en partijen betrokken. Dit heeft wel tot het gevolg dat ik vind dat het procesmanagement niet echt soepel loopt'. (Aldus Martijn Bresser van Mitros in Kanaleneiland Centrumgebied)

'Een marktpartij stuurt meer op het maken van winst en zal daardoor wellicht meer op planning sturen dan een corporatie, die ook op maatschappelijk rendement stuurt. In Kanaleneiland is het herstructureringstempo voor de corporaties echter net zo belangrijk als voor Proper Stok, maar het is qua procesmanagement een lastig project waardoor het herstructureringstempo niet zo hoog ligt'. (Aldus Nicole Plasschaert van Portaal in Kanaleneiland Centrumgebied)

'Nee, meerdere partijen betekent ook meer overleg. Je kan wel indien gewenst elkaar de bal toespelen'. (Aldus Piet Rigter van Stadgenoot in Meer & Oever)

'Nee, het tempo wordt meer bepaald door externe factoren (herhuisvesting bewoners, planvorming en communicatie bij gemeente)'. (Aldus Cosmo Schuurmans van Ymere in Reimerswaalbuurt & Westelijke tuinsteden)

'Nee, eerder vertragend. Pré Wonen is tegen wil en dank trekker'. (Aldus Tim van Honk van Pré Wonen in Marsmanplein)

De Marktpartijen vinden daartegenover dat dit wel het geval is, en dit geldt ook voor de woningcorporaties in de cases Zeewijk, Hof Berestein, Plan de Nassau en Cloviskwartier. De rest van de gemeenten delen ook deze mening.

'Bouwfonds had goede procesmanagers die heel deskundig aan het werk gingen en wij stonden als corporatie naast hen. Door hun aanwezigheid kreeg de gemeente ook meer vertrouwen in het geheel en dat zorgde voor een stukje tempo. Wat ik erg belangrijk vind in een samenwerking is het vertrouwen in elkaars kennis en kunde'. (Aldus Simon Ras van Woningbedrijf Velsen in Zeewijk)

'Wat het proces in dit project versneld heeft is het snelle vertrouwen dat tussen de drie partijen tot stand kwam. Dit mede doordat de projectleiders van de drie partijen elkaar langdurig kenden vanuit andere projecten en dat ze tot het eind met elkaar in contact bleven'. (Aldus Ben Vos van Bouwfonds in Zeewijk)

'Ik weet niet of het herstructureringstempo per definitie toeneemt, maar ik weet wel dat wij een redelijk strak procesmanagement voerden. Het is ook onze rol geweest in

Oosterbaken en het werd niet voor niks onze rol, onze expertise werd daarin onderkend door de corporatie'. (Jan Zuiderwijk van BAM Woningbouw in Oosterbaken)

'Wij zitten in de ontwikkelingscombinatie met drie partijen en in de GEM met vier partijen. Zo'n samenwerking vergt heel veel overleg en afstemming. Dat betekent dat het veel meer tijd kost. Als wij het hele project als Proper Stok alleen zouden doen zou het sneller gaan'. (Aldus Serge Mohr van Proper Stok in Kanaleneiland Centrumgebied)

'Door het integreren van het totale proces worden een aantal fasen overgeslagen. En dat was de enige manier waarop we het konden doen. Het is een ongelooflijk kort proces geweest. Wij hadden alle twee met de gemeente afgesproken dat binnen een korte tijd af te hebben. Dus moet je gaan inkrimpen uit je totale proces'. (Aldus Job van Zomeren van Era Contour in Hof Berestein)

'In dit project is het prettig dat de marktpartij in ieder geval een deel van de ontwikkelende taken bij zich heeft gehad, vooral het procesmanagement. Het project moet eind 2009 klaar zijn en daar heeft Era een aanzienlijke bijdrage in gehad om dat voor elkaar te krijgen. We moeten natuurlijk nog afwachten of het daadwerkelijk gaat lukken, maar ze hebben in ieder geval een positieve bijdrage gehad'. (Aldus Eric Lamers van Staedion in Hof Berestein)

'In dit geval is de slagvaardigheid van de marktpartij erg goed geweest en het zou met de corporatie alleen niet zo zou zijn. Maar het hangt er van af wie het oppakt en het is niet automatisch dat de marktpartij daar beter in is dan de corporatie'. (Willy van Rossum van gemeente Den Haag in Hof Berestein)

'Dat durf ik ook te stellen, zeker ook hier. In de proceduregang hebben we wat kwesties moeten overwinnen om de eerst paal in de grond te krijgen. Ik denk dat wij als marktpartij daar slagvaardiger in zijn als het gaat om het managen van de processen. Wat je niet uit mag wissen is de machtspositie van de Amsterdamse corporatie binnen de stadsdelen. Daarmee kunnen we druk uitoefenen om bepaalde zaken voor elkaar te krijgen. Als je puur naar proces kijkt hebben we zeker een centje bijgedragen'. (Aldus Marc van der Sluijs van Proper Stok in Meer & Oever)

'Ja, ook in dit project zie je heel duidelijk het verschil tussen de woningcorporatie als beheerorganisatie en van nature conservatief en de marktpartij. Proper Stok is veel slagvaardiger geweest en had de rol van aanjager in het proces om tempo erin te brengen'. (Aldus Ruud Huiberts van gemeente Amsterdam in Meer & Oever)

'Ja. Althans waar het de fysieke ontwikkeling betreft. Projectontwikkeling is voor Maasvallei één van de taakvelden, waardoor procesmanagement, waar dit voor Janssen de Jong projectontwikkeling de hoofdtaak is. Maasvallei is daarentegen beter geëquipeerd voor bewonerscommunicatie, herhuisvesting en verhuur'. (Aldus Hans van den Berg van Maasvallei in Cloviskwartier)

Uit onze studie blijkt dat er ook aan de bemiddelende rol van de marktpartij bij een eventuele conflictsituatie tussen een gemeente en een woningcorporatie nuances ten grondslag liggen. Woningcorporatie en gemeente zijn twee partijen met een langdurige geschiedenis in de stad en die schijnen elkaars taal vaak goed te spreken. Maar soms ontstaan er inderdaad conflicten of geschil van meningen tussen hen die doorbroken kunnen worden door de marktpartij. Maar dit geldt ook net zo goed voor de marktpartij als partner van de gemeente. Er zijn situaties waarin de marktpartij de woningcorporatie nodig heeft als bemiddelaar bij de gemeente.

‘Op het moment dat wij samen met een marktpartij met de gemeente aan tafel zitten, krijgt de gemeente meer vertrouwen in het gehele proces dan als wij de enige partij zouden zijn die de ontwikkeling doet. Projectontwikkeling is een vak dat nog niet zo lang door de corporaties uitgeoefend wordt. Je wordt dan als corporatie niet vol aangezien in dat vak, als je in je eentje met de gemeente aan tafel zit. Je komt professioneler over en krijgt een andere uitstraling wanneer je een marktpartij als partner hebt. En dat was ook het geval in Zeewijk’. (aldus Simon Ras van Woningbedrijf Velsen in Zeewijk)

‘Nee, het is niet zo. Gemeente en corporatie zijn alle eeuwigheid in de stad en ze blijven in de stad. Corporatie zou je kunnen zien als een soort belegger en gemeente is uiteraard altijd aanwezig. Vanuit het lange termijn belang heeft de gemeente een goede samenwerkingsrelatie met de corporaties in de stad. De marktpartij draait tijdelijk mee en als het klaar is zijn ze weer weg. Als de gemeente en corporaties een conflict hebben is de marktpartij niet de eerst aangewezen partij om dat te doorbreken’. (Aldus Marcel van Dijk van gemeente Maastricht in Malberg)

‘Ik heb het nog nooit gezien, conflicten lossen wij hier zelf op met welke partij dan ook’. (Aldus Jacqueline Cornelissen van gemeente Rotterdam in Oosterbaken)

‘Dat schilt wel. De corporatie is heel lang in zo’n wijk. Daardoor heeft hij ook een heel ander soort relatie met de gemeente. Er zit nog eens een keer oud zeer van vroeger of over een ander project waar ze mee bezig zijn. Het schilt als in een project de marktpartij erbij zit. Dat kan ook het geval geweest zijn in Hof Berestein. Maar dit kan ook net zo gelden voor de marktpartij dat de aanwezigheid van de corporatie voordeliger uitpakt. Het is een wisselwerking. Het is een schaakspel’. (Aldus Job van Zomeren van Era Contour in Hof Berestein)

‘Oneens, in het algemeen. Het ligt er aan waar het conflict over gaat. In dit geval is er geen sprake geweest van een echt conflict. Bij een discussie over het wel of niet hanteren van vigerende regelgeving heeft de marktpartij de knoop doorgehakt, wat voor de procesgang het beste en het snelste was’. (Willy van Rossum van gemeente Den Haag in Hof Berestein)

‘Ik loop risico dat ik als kartrekker van het project conflicten zou krijgen met de gemeente en op het juiste moment moet ik de corporatie erbij schakelen, en het geldt ook voor de corporatie. Het is een wisselwerking. In dit project hebben we ook wat problemen ondervonden met het stadsdeel, uiteindelijk is de corporatie erbij gekomen en

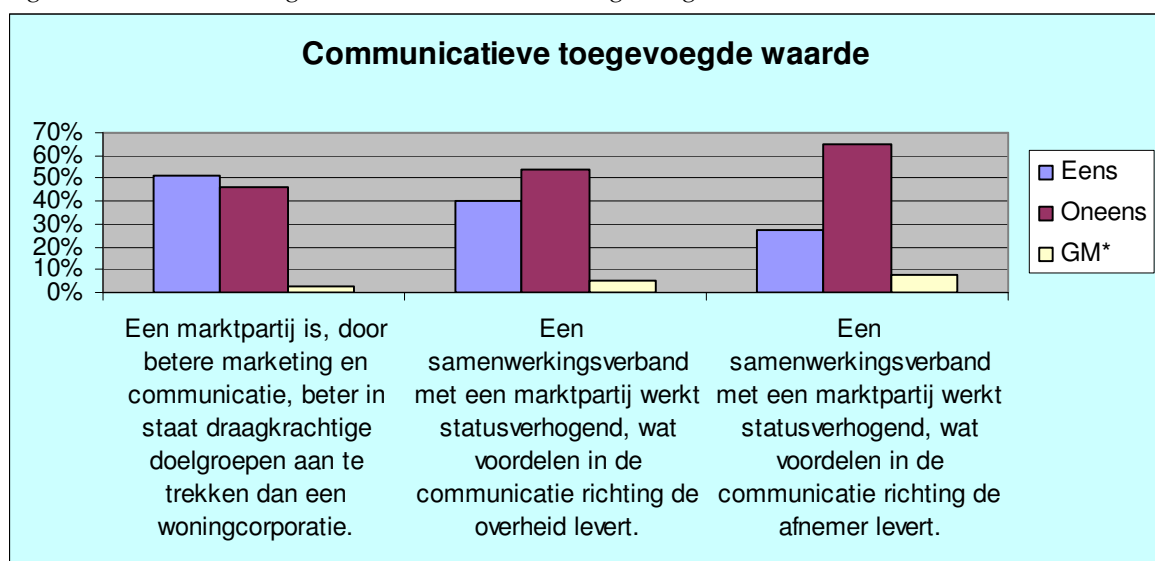
we konden een deal sluiten. Vanuit de corporatie is het vaak macht en vanuit de marktpartij vaak de kracht en het procesmanagement'. (Aldus Marc van der Sluijs van Proper Stok in Meer & Oever)

'Niet in het bijzonder. ComWonen heeft voornamelijk de conflicten opgelost tussen gemeente en partijen. (Aldus Arthur Oerlemans van Woonbron)

4.5 Toegevoegde waarde op communicatief gebied

De veronderstelling is dat de marktpartijen een grote bijdrage hebben op communicatief gebied. Deze bijdrage zou zich manifesteren in het aantrekken van draagkrachtige doelgroepen en het verhogen van de status richting de overheid en de afnemer. Uit onze studie blijkt dat dit soms wel het geval is wat het aantrekken van draagkrachtige doelgroepen betreft. In een uitzonderlijk geval (in Zeewijk) is door de bemoeienis van de marktpartij de uitplaatsing van de bewoners – die aanvankelijk geëscaleerd dreigde te worden – succesvol verlopen. Maar doorgaans bemoeit de marktpartij zich daar niet mee. De woningcorporaties hebben tot ongeveer 10 jaar geleden een andere doelgroep gehad dan de marktpartijen. Vanuit de traditie richtten zij zich op de sociale huurders voor wie ze geen inspanning hoefden te doen om ze aan te trekken. Maar ook daarin heeft de afgelopen jaren een verandering plaatsgevonden. Vanuit de politiek hebben ze meer vrijheid gekregen om hun domein uit te breiden naar meer draagkrachtige kopers en huurders. Dit vereiste een specialisatie op communicatief gebied, die ze de laatste jaren in veel gevallen verworven hebben of ingehuurd. Het inhuren van deze deskundigheid komt bovendien niet uitsluitend bij de woningcorporaties voor. Marktpartijen blijken ook soms een specialist in te schakelen voor deze doeleinden. Daarnaast blijkt dat het vermarkten van het product eerder te maken heeft met de ligging van het product aan de ene kant en de economische situatie van dat moment aan de andere kant. De schaarste van de woningen in sommige regio's maakt het kunstje niet ingewikkeld. De kredietcrisis - met als gevolg de dalende koopcijfers - is een voorbeeld dat men relativerend doet kijken naar de toegevoegde waarde van de marktpartij in communicatief gebied als marketingspecialist. In tijden van crisis wordt de consument kritischer en gaat meer op de kwaliteit letten, en daarom belangrijker voor de ontwikkelaar. Hier komt de lange termijn doelstellingen van de woningcorporatie de marktpartij ten goede. De communicatieve bijdrage van de marktpartij in bestudeerde cases hebben we aan de hand van drie stellingen getoetst (zie figuur 4.4)..

Figuur 4.4: beoordeling van communicatieve toegevoegde waarde



(Percentages bevatten een aantal van 37 respondenten waarvan 16 vertegenwoordigers van de woningcorporaties, 14 van de marktpartijen en 6 van de gemeenten)

* Geen mening

De communicatieve toegevoegde waarde van de marktpartij wordt niet erkend door de woningcorporaties in de cases Malberg en Oosterbaken, en dit geldt ook voor de gemeenten in de cases Zeewijk (maar wel bij de uitplaatsing van de bewoners), Hof Berestein en Meer & Oever en voor de marktpartij in de cases Marsmanplein, Reimerswaalbuurt & Westelijke tuinsteden. Maasvallei in Cloviskwartier vindt dat deze niet getoetst is.

In Zeewijk was dat niet het geval. Er waren direct wachtlijsten voor de woningen en ik denk niet dat de marktpartij daar een rol in gespeeld heeft. De marktpartij is wel van toegevoegde waarde geweest bij het inwinnen van het vertrouwen van de mensen. Voor de sloop waren er veel problemen met de zittende bewoners die uitgeplaatst moesten worden. Ze vonden dat er niets mis was met hun woning en wilden daar niet weg. Wij als gemeente waren de grote boosdoener in hun ogen en ons vertrouweden ze al helemaal niet. De corporatie zagen ze als de medeplichtige van de gemeente. Het probleem was aan het stigmatiseren en er was een derde partij nodig om dat te doorbreken. Daar heeft Bouwfonds een goede rol kunnen spelen. (aldus Jaque Warmerdam van gemeente Velsen in Zeewijk)

‘In Malberg hebben wij goed contact met de potentiële kopers en de marktpartij heeft zeker niet meer mensen aan kunnen trekken dan wij. Wij hebben vaak rechtstreeks contact met de doelgroep. De marktpartij doet het vaak via makelaars en lokale partijen die de potentiële partijen benaderen’. (Aldus Harry Huntjens van Servatius in Malberg)

‘Met creditcrisis hebben we gezien dat dit niet waar is. Het ligt eraan waar je ontwikkelt. Als je het in een gewilde plek doet is het kunstje niet zo moeilijk. Wanneer het om een herstructureringswijk gaat die vaak niet erg gewild is kan de marktpartij niet meer opleveren dan een corporatie’. (Aldus Jon Enennaam van Woonbron in Oosterbaken)

‘Marketing en communicatie kunnen door alle partijen worden ingehuurd’. (Willy van Rossum van gemeente Den Haag in Hof Berestein)

‘Meestal wordt er een makelaar of een marketingbureau ingehuurd om dat te doen, en dat kan een woningcorporatie ook. Dit is een kwestie van inhuren van deskundigheid’. (Aldus Ruud Huiberts van gemeente Amsterdam in Meer & Oever)

‘Niet getoetst in dit project, waar we niet naar de meest draagkrachtig groep zochten’. (Aldus Hans van den Berg van Maasvallei in Cloviskwartier)

‘In dit opzicht zijn beide partijen gelijkwaardig’. (Aldus René Kamperman van Bouwfonds in Reimerswaalbuurt & Westelijke)

Op twee na vinden alle marktpartijen uit onze studie dat de marktpartij ook communicatief gezien van toegevoegde waarde is geweest in betrokken projecten. Dit geldt ook voor de rest van de gemeenten en woningcorporaties. De woningcorporaties zijn wat genuanceerder daarin en in de case Kanaleneiland Centrumgebied zijn ze van mening dat de marktpartij zich nog moet bewijzen omdat het project nog niet in een ver stadium is.

‘Wat van Zeewijk een gewilde wijk heeft gemaakt na de herstructurering zijn de inspanning en de uitstekende marketingtechnieken van Bouwfonds geweest, die daaraan vooraf gegaan zijn.... Zonder hen hadden we het niet gekund, dan was het een probleem geweest. Het was gebleven bij een advertentie in de krant en wat slappe marketingtrajecten. Zij hebben ook grote rol gespeeld bij het uitplaatsen van de bewoners.... Daar luisteren mensen naar. Ze kijken simpelweg naar de reputatie van Bouwfonds en krijgen vertrouwen in het geheel. Zonder Bouwfonds was het ons niet gelukt de stigma's die op dat moment met de bewoners ontstonden te doorbreken’. (aldus Simon Ras van Woningbedrijf Velsen in Zeewijk)

‘Wij hebben een grote afdeling als marktonderzoek. Zij gaan ruim van tevoren de haalbaarheid van een plan onderzoeken. Dit ontbreekt bij de corporatie. We hebben fulltime professionele verkoopmedewerkers die het verkoopproces voorbereiden en begeleiden etc.’. (aldus Ben Vos van Bouwfonds in Zeewijk)

‘Daar ben ik het mee eens. In Malberg heeft de marktpartij laten zien dat ze de woningen aan draagkrachtige mensen kon verkopen. En dat is een zegen voor de wijk. Ik weet niet of de corporatie het ook zo goed gedaan had, maar dat denk ik niet. Daarmee heeft de marktpartij haar visitekaartje afgegeven, maar sindsdien is het erg stil. Ik had eigenlijk gehoopt dat ze op die manier zouden doorpakken’. (Aldus Marcel van Dijk van gemeente Maastricht in Malberg)

‘We hebben in Malberg een filmpje en goede brochures gemaakt en veel gedaan aan de locatiedcampagne. Daarmee hebben we bijgedragen aan het aantrekken van de consument. De corporaties hebben ook daaraan bijgedragen. In de opstalontwikkeling van de koopwoningen fungeert de corporatie als marktpartij, als gedelegeerde ontwikkelaar. Om beurten pakken ze een project op’. (Aldus Paul van der Wollenberg van AM in Malberg)

‘We hebben natuurlijk samen gezocht. Via marktonderzoek probeerden wij een goed beeld te krijgen van de doelgroepen.... Een sterke punt in Oosterbaken is geweest dat wij aan hebben kunnen tonen dat je in samenwerking veel meer bereikt dan stand alone, één plus één is drie’. (Jan Zuiderwijk van BAM Woningbouw in Oosterbaken)

‘Ja, mee eens. Corporaties zijn vanuit de historie niet gewend om reclame te maken. Juist met die marketing en dat soort zaken is de marktpartij net even slimmer en heeft net even meer ervaring. Ik denk dat in Oosterbaken zijn ze ook goed van pas gekomen’. (Aldus Jacqueline Cornelissen van gemeente Rotterdam in Oosterbaken)

‘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 Era een enorme bijdrage heeft geleverd. Dat hebben ze krachtig en op een goede manier vormgegeven, mede daardoor is het project op een goede manier tot stand gekomen'. (Aldus Eric Lamers van Staedion in Hof Berestein)

'In dit project hebben we een goed marketingtraject neer kunnen zetten waardoor de woningen heel succesvol verkocht zijn. Wij hebben daar de uitdaging gezien om dit project te kunnen realiseren in een stadsdeel als Osdorp met een negatief imago'. (Aldus Marc van der Sluijs van Proper Stok in Meer & Oever)

'Ja, in die periode - toen we nog niet gefuseerd waren - waren ze scherper en zaten dichter op de markt'. (Aldus Piet Rigter van Stadgenoot in Meer & Oever)

'Het klopt dat ERA er in geslaagd is om de marketing naar zich toe te trekken tijdens de verkoop en dit heeft tot goede resultaten geleid. De publiciteit rond het planconcept (dus voor de bouw) werd voornamelijk geleid door Woonbron'. (Aldus Arthur Oerlemans van Woonbron in Le Medi)

'Ja, als het gaat om vrije sector koopwoningen (ook hier geldt weer de jarenlange ervaring in marketing en verkoop). Mitros is uiteraard meer ervaren als het gaat om het benaderen van de doelgroepen voor de huurwoningen'. (Aldus Merel Putman van Blauwvoed)

Ja, toen wel, maar nu niet meer! (Aldus Henri Tank van Domijn in Plan de Nassau)

Dat een samenwerkingsverband met een marktpartij statusverhogend kan werken, wat voordelen in de communicatie richting de overheid en de afnemer levert, blijkt uit onze studie niet helemaal waar te zijn. Ook hier geldt dat de woningcorporatie en de gemeente natuurlijkere partners van elkaar zijn dan de marktpartij en de gemeente, naast het feit dat woningcorporatie vaak als grondbezitter de machthebber in het geheel is. Maar het komt wel eens voor dat de gemeenten meer vertrouwen in het proces en product krijgen wanneer een marktpartij bij een project betrokken is.

Wat de consument betreft kan dit volgens onze respondenten zowel positief als negatief uitpakken, en het kan ook niets uitmaken. Doorgaans beïnvloedt dit het besluit van de consument niet, omdat die eerder naar het product kijkt dan naar de bedenker en de maker. En omdat het product regelmatig door een makelaar vermarkt wordt heeft consument vaak geen weet van wie hij/zij het product daadwerkelijk koopt. Het imago van de marktpartij kan soms het besluit van de individuele consument in de positieve zin beïnvloeden. Maar dit kan ook het tegenovergestelde effect hebben in de zin dat de marktpartij, als een partij die in de ogen van consument vooral veel winstgericht is, minder betrouwbaar overkomt dan een woningcorporatie.

In de cases Zeewijk, Oosterbaken en Meer & Oever zijn zowel de woningcorporatie als de marktpartij van mening dat de bemoeienis van de marktpartij statusverhogend geweest is richting de overheid, maar dat geldt niet voor de gemeenten in Oosterbaken en

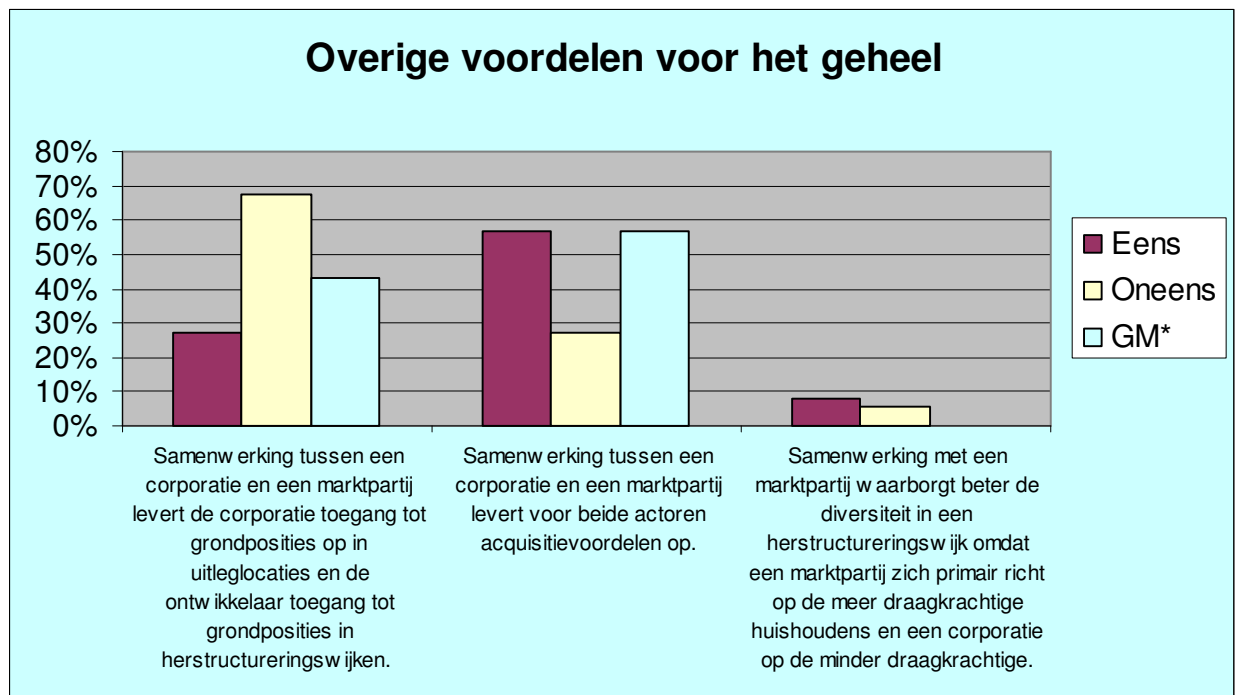
Kanaleneiland Centrumgebied. In de cases Le Medi, Plan de Nassau, Reimerswaalbuurt & Westelijke Tuinsteden deelt alleen de woningcorporatie deze mening en in de case Cloviskwartier alleen de marktpartij. De rest van de partijen vinden dat het niet het geval geweest is.

4.6 Overige voor- en nadelen van samenwerking

Samenwerking tussen de marktpartij en de woningcorporatie pakt niet alleen voor de woningcorporatie voordelig uit, en het is ook niet altijd sprake van een situatie waarin de inbreng van de ene partij groter is dan die van de ander. Samenwerking leidt in sommige gevallen tot een win, win situatie. Woningcorporaties kunnen bijvoorbeeld soms geld lenen tegen een lagere rente. Dit kan de hogere risico's dekken die de marktpartij in de herstructureringsgebieden loopt. Of de woningcorporaties hebben meer krediet bij de reguliere banken dan de marktpartijen waardoor ze sneller geld kunnen lenen. Van beide gevallen kunnen de marktpartijen profiteren, wanneer ze een samenwerkingsverband aangaan met een woningcorporatie. Daartegenover kan de woningcorporatie profiteren van de vaak gehalveerde risico's, doordat ze worden gedeeld met de marktpartij.

Overige voor- en nadelen van de samenwerking tussen marktpartijen en woningcorporaties in bestudeerde cases hebben we aan de hand van acht stellingen getoetst. De figuren 4.5 tot en met 4.7 geven de beoordelingen in percentages weer. In deze figuren hebben we een onderscheid gemaakt tussen de voordelen alleen voor de marktpartij, voor het geheel en voor beide partijen. De nadelen van de samenwerking hebben we in een aparte figuur weergegeven.

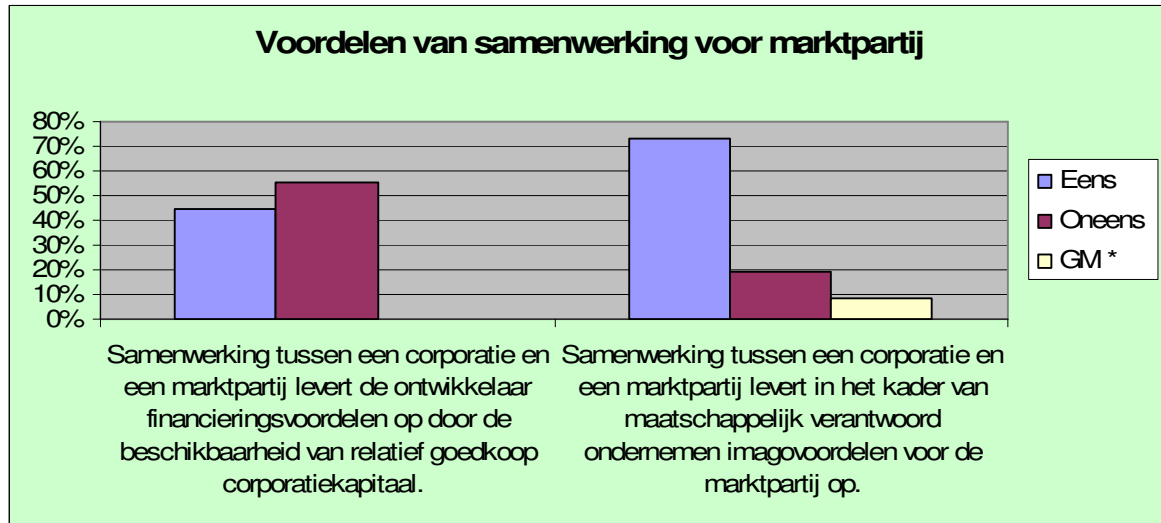
Figuur 3.5: overige voordelen van samenwerking voor alle partijen en voor het geheel



(Percentages bevatten een aantal van 37 respondenten waarvan 16 vertegenwoordigers van de woningcorporaties, 14 van de marktpartijen en 6 van de gemeenten)

* Geen mening

Figuur 4.6: voordelen van samenwerking voor marktpartij



Uit onze studie blijkt dat de marktpartij in de cases Malberg, Kanaleneiland Centrumgebied, Meer & Oever, Le Medi, Cloviskwartier, Plan de Nassau en Tweekelerveld financieringsvoordelen gehad heeft door de samenwerking met de woningcorporatie.

‘Dat is wel zo. In Malberg hebben we voor financiering gezorgd. Wij hebben betere financiële posities met banken dan de marktpartij, we kunnen goedkopers lenen’. (Aldus Harry Huntjens van Servatius in Malberg)

‘Ja, dat klopt. Via de Bank Nederlandse Gemeente is in Malberg geld geleend met lagere rente’. (Aldus Paul van der Wollenberg van AM in Malberg)

‘Ik denk dat het wel klopt. Corporaties kunnen lenen bij de bank van de Nederlandse gemeenten, tegen een lagere rente en gunstigere financieringsvoorwaarden hebben dan de marktpartijen. Dus daar zit een voordeel. In Kanaleneiland wordt de financiering van de GEM gedaan door de bank van Nederlandse gemeenten. Daarbij speelt de deelname van de gemeente en de corporaties een rol’. (Aldus Serge Mohr van Proper Stok in Kanaleneiland Centrumgebied)

‘Hier is het zo dat het project gefinancierd is door de BNG met wat lagere rente en daar heeft Proper Stok natuurlijk voordeel aan. Maar aan de andere kant kan het ook eigenlijk niet anders. Als je het anders wilt doen zul je alleen maar verlies draaien in zo’n situatie als herstructurering. Ik denk niet dat iemand het dan zal doen’. (Aldus Martijn Bresser van Mitros in Kanaleneiland Centrumgebied)

‘Ja, dat is zeker zo’. (Aldus Marc van der Sluijs van Proper Stok in Meer & Oever)

‘Geldt hooguit voor de projectfinanciering’. (Aldus Piet Rigter van Stadgenoot)

‘Het voordeel voor ERA zit hem met name in de achtervang. Niet verkochte woningen worden door de corporaties afgenomen’. (Aldus Arthur Oerlemans van Woonbron in Le Medi)

‘Ja, in beperkte mate. Maasvallei kan makkelijker afzetrisico’s overnemen en zo de start bouw versnellen’. (Aldus Hans van den Berg van Maasvallei in Cloviskwartier)

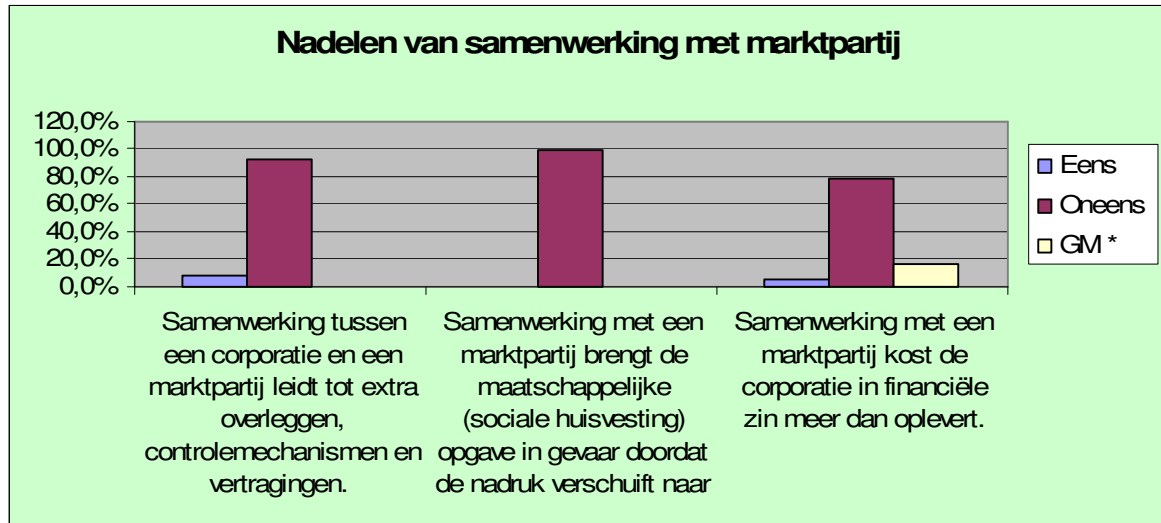
‘Eens, Maasvallei heeft de grond ingebracht en gefinancierd’. (Aldus Nadja van Es van Janssen de Jong in Cloviskwartier)

Naast de bovengenoemde zijn er uit onze studie meer voordelen in de samenwerking tussen de marktpartijen en woningcorporaties naar voren gekomen. Het blijkt dat de samenwerking tussen deze twee partijen voor beide actoren acquisitievoordelen kan opleveren. Maar dit geldt eerder voor de marktpartij dan voor de woningcorporatie. De woningcorporatie zit vaak op eigen grondbezit en is niet altijd op zoek naar andere locaties. Maar het gebeurt wel eens dat de herstructurering op het grondbezit van de gemeente plaatsvindt waar een uitbreiding vereist is naar het grondgebied van de woningcorporaties, of wanneer in dat plan een percentage sociale huurwoningen zit. In dat geval is de gemeente vaak de instantie die de selectie doet. Wanneer in zo’n situatie een marktpartij de vraagprijs wint, moet hij doorgaans een samenwerkende woningcorporatie erbij betrekken. Dit kan dan voor een woningcorporatie, die eerder een succesvol samenwerkingsverband aangegaan is met die partij, gunstig uitpakken.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen is vooral het terrein van de woningcorporaties. De laatste jaren proberen de marktpartijen er zich ook op richten. Dit kan imago voordelen voor hen opleveren. In dat kader zoeken ze steeds de samenwerking met de woningcorporaties op om dat imago te versterken.

Uit onze studie blijkt dat samenwerking met een marktpartij niet per definitie voor diversiteit in de wijk zorgt. Woningcorporaties blijken tegenwoordig deze zelf te kunnen waarborgen zonder marktpartij. Het waarborgen van diversiteit in de herstructureringswijken is een politiek besluit dat met of zonder marktpartij gerealiseerd dient te worden. Deelname van de marktpartij kan dit minder ingewikkeld maken, omdat het ontwikkelen van de woningen in het dure segment niet de core-business van de woningcorporaties is – maar haar rol daarin is niet doorslaggevend voor het besluit om het wel of niet te doen.

Figuur 4.7 nadelen van samenwerking met marktpartij



(Percentages bevatten een aantal van 37 respondenten waarvan 16 vertegenwoordigers van de woningcorporaties, 14 van de marktpartijen en 6 van de gemeenten)

* Geen mening

Samenwerking tussen de marktpartij en de woningcorporatie heeft niet alleen voordelen voor de partijen. Soms kunnen er mechanismen ontstaan die niet ten goede komen van het gehele proces. Vertragingen in het proces door extra overleggen en controlemechanismen zijn kenmerkend voor de meeste samenwerkingsverbanden. Maar dit heeft vooral te maken met het feit dat er meer partijen aanwezig zijn bij de besluitvorming en niet zozeer met de partij op zich. Aan de andere kant kan het optimaliseren van elkaars expertise het proces juist versnellen. Om tot een optimalisatie van ieders expertise te komen is vertrouwen een belangrijk element.

Er wordt wel eens gesuggereerd dat deelname van een marktpartij de maatschappelijke (sociale huisvesting) opgave in gevaar brengt doordat de nadruk verschuift naar de commerciële belangen. Dit kan echter alleen als de marktpartij de dominante positie in de wijk heeft, wat doorgaans in de herstructureringswijken niet het geval is. Uit onze studie blijkt dat in bijna alle gevallen de woningcorporatie en/of gemeente de grondpositie hebben in de wijk. Door de gemeente wordt vrijwel altijd de verplichting om een vast percentage sociale huurwoningen op te nemen in het plan opgelegd, en de partijen kunnen er niet van af wijken.

‘Hoe kun je als marktpartij de sociale opgave in een wijk in gevaar brengen. Als ontwikkelaar committeer je naar de gemeente en de corporatie toe voor een bepaald programma. Zonder die voorwaarden te accepteren komt geen contract tot stand. Dus als een ontwikkelaar niet geïnteresseerd is in de maatschappelijke opgave komt de samenwerking ook niet tot stand. Zo simpel is dat. Dus men hoeft hier niet bang voor te zijn. Herstructurering omvat op zich een grote mate van maatschappelijke opgave. Daar kun je als ontwikkelaar niet onderuit, zelfs als je dat graag zou willen’. (aldus Ben Vos

van Bouwfonds in Zeewijk)

‘Nee, dat is niet zo. Goede maatschappelijke sociale huisvesting is de core-business van de corporaties. Dit is zo belangrijk en zo verbonden met de kerntaak van de corporatie dat de marktpartij in de praktijk nauwelijks invloed op heeft. Temeer omdat ook de gemeente en bewoners er sterk op letten’. (Aldus Marcel van Dijk van gemeente Maastricht in Malberg)

‘De overheid zit te slapen als het wel zo zou zijn. Wij hebben aan de voorkant heel nadrukkelijk afspraken gemaakt waar Hoogvliet naar toe moet. Van 80% sociaal willen we naar 43% sociaal. We hebben een monitor (monitor wonen) ontwikkeld, daar toetsen we twee keer per jaar of we nog steeds op die groeikoers zitten’. (Aldus Jacqueline Cornelissen van gemeente Rotterdam in Oosterbaken)

‘Dat geloof ik niet. Wij hebben hier afgesproken dat wij van 450 woningen die nu in de sociale huur zijn in ieder geval 300 terugbrengen en die hanteren wij keihard. Daar schipperen we niet in, en dat zullen we ook goed halen. In Kanaleneiland dus niet, maar ik zie het in andere gebieden wel eens wel gebeuren. Het is vaak als de marktpartij grondpositie in een wijk heeft. Kredietcrisis bijvoorbeeld zorgt ervoor dat er minder sociale woningen gebouwd worden. Marktpartijen zitten toch in hogere segmenten’. (Aldus Aart Meijles van gemeente Utrecht in Kanaleneiland Centrumgebied)

‘Als een goede marktpartij doe je dat niet. Je maakt een sterke wijk en een sterke wijk is een wijk waar zowel uit sociale als uit duurdere woningen bestaat. Als je de opgave goed begrijpt is het ontzettend stom om de sociale sector uit te sluiten. Die heb je keihard nodig voor de herhuisvestingopgave maar ook voor een stabiele wijk. Dus daar ben ik absoluut niet mee eens’. (Aldus Job van Zomeren van Era Contour in Hof Berestein)

‘Nee, wij hebben vooraf goede afspraken gemaakt en een goede ballans gevonden’. (Aldus Piet Rigter van Stadgenoot in Meer & Oever)

‘Nee, Leyten beperkt zich tot commerciële functies binnen het plan van Pré. Daarnaast ontwikkelt Leyten een project met koopwoningen en winkels’. (Aldus Marco Aartse van Leyten)

‘Nee, programma’s voor woningen zijn in het verleden vastgesteld met daarbij een gegarandeerd minimum aantal sociale huurwoningen. Hierop kan Bouwfonds geen invloed uitoefenen’. (Aldus René Kamperman van Bouwfonds)

‘Nee, de samenwerking brengt de maatschappelijke opgave niet in gevaar, omdat AM belang heeft bij afzet, ook als de koopmarkt stagneert. (Aldus Frits Strabbing van Domijn in Tweekelerveld)

‘Niet mee eens, er lag juist de wens om meer koopwoningen in de wijk te krijgen en een grotere diversiteit’. (Aldus Nadja van Es van Janssen de Jong in Cloviskwartier)

‘Nee, het aantal woningen dat in de sociale sector gerealiseerd moet worden stond vanaf het begin vast en wordt door Mitros zelf aangestuurd en ontwikkeld. Hierin heeft Blauwhoed geen invloed’. (Aldus Merel Putman van Blauwhoed)

‘Nee, het project Le Medi is geen project voor sociale huisvesting’. (Aldus Hans Wielaard van Com.Wonen)

4.7 Conclusie

In figuur 4.8 zijn de oordelen van de respondenten uit de case study over de stellingen samengevat, uitgedrukt in percentages van het totaal aantal respondenten (37). Uit de figuur komt een genuanceerd beeld over van de toegevoegde waarde van samenwerking tussen corporaties en marktpartijen in de herstructurering. Een kleine meerderheid van de respondenten geeft aan een toegevoegde waarde te ervaren bij het ontwikkelen van commerciële functies, marktgerichte woonmilieus, risicomanagement en verlaging financiële risico's. Daarentegen ervaren de meeste respondenten geen toegevoegde waarde in het vergroten van financiële mogelijkheden voor het ontwikkelen van woningen in het topsegment, het procesmanagement en het waarborgen van de diversiteit. De meeste respondenten ervaren wel acquisitievoordelen, maar de meesten geven ook aan dat dit niet gebeurt door directe uitwisseling van grondposities in herstructurerings- en uitleglocaties. Wat ten slotte opvalt is dat maar weinig respondenten nadelen ondervinden van de samenwerking.

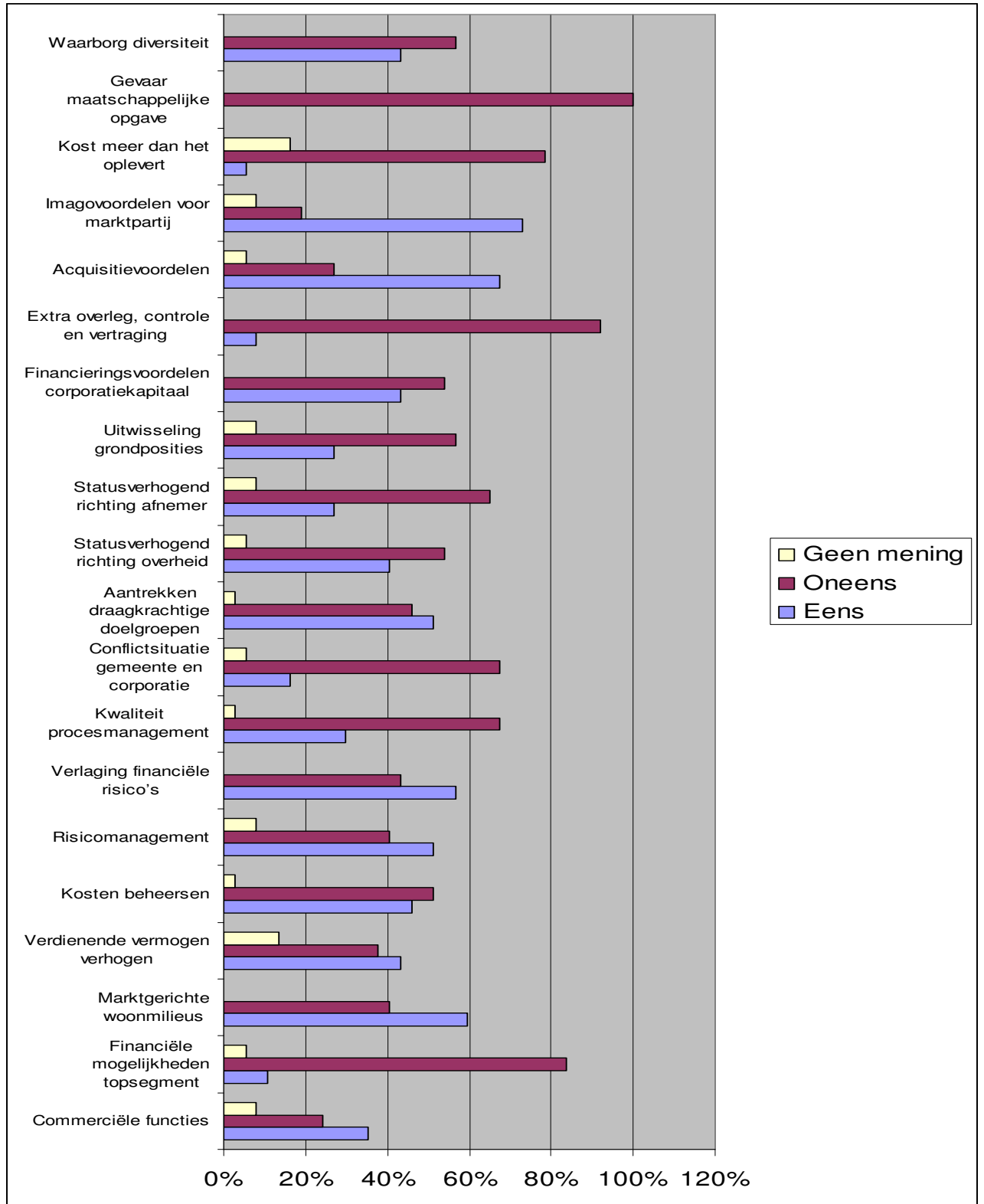
Bij meer gedetailleerde beschouwing van de onderzochte case study zien we dat de toegevoegde waarde in voorkomende gevallen bestond uit:

- het delen van de risico's: de marktpartijen hebben samen met de woningcorporaties en/of met de gemeenten in de meeste gevallen evenredig deelgenomen aan de kosten van de grondexploitatie en/of opstalexploitatie. Soms hebben ze een volledig risicodragende rol daarin gespeeld;
- het beheersen van de kosten; marktpartijen zijn in een aantal cases kostenbewuster dan de woningcorporaties geopereerd;
- het verhogen van de verdienende marktonderdelen: door de expertise van de marktpartij zijn de winsten van de marktonderdelen in één case verhoogd;
- meerwaarde in risicomanagement: marktpartijen hebben in een aantal gevallen meerwaarde gehad in risicomanagement, door hun slagvaardigheid en expertise;
- meer expertise in de productontwikkeling: in een aantal cases is de meerwaarde van de marktpartij in het ontwikkelen van de koopwoningen, vooral in het duurdere segment, en bij commerciële functies aan het licht gekomen;
- het imago richting gemeente: uit een aantal beperkte cases blijkt dat de gemeente - mede door de veronderstelde expertise van de marktpartij - meer vertrouwen in het proces krijgt en soepeler communiceert wanneer een marktpartij participeert in een project, naast het uitgebreide netwerk van sommige marktpartijen bij de overheid wat bijdraagt aan snelheid in het proces;

- marketing en communicatie; doordat sommige woningcorporaties nog niet voldoende capaciteit op dit gebied hadden, is de bijdrage van de marktpartij in een aantal cases essentieel geweest.

In één case is er ook een expliciet nadeel genoemd en dat is de risicomijdende houding van de marktpartij die soms voor vertragingen in het proces gezorgd heeft.

Figuur 4.8: beoordeling stellingen door respondenten case study



5. EEN HANDREIKING VOOR SAMENWERKING

5.1 Inleiding

In het onderzoek naar samenwerking is vooral empirisch gezocht naar de toegevoegde waarde van samenwerking tussen corporaties en marktpartijen in de herstructurering. Eén van de conclusies van het onderzoek is dat de door betrokkenen ervaren toegevoegde waarde verschilt per situatie. Om meer inzicht te krijgen in welke situaties welke vormen van samenwerking gepast zijn, is met een aantal ervaringsdeskundigen van corporaties en projectontwikkelaars een raamwerk opgesteld. Dit raamwerk is in een tweetal sessies onderbouwd. In de eerste sessie zijn met een kleine groep van ervaringsdeskundigen variabelen benoemd die van invloed zijn op de relevantie en vorm van samenwerking. Deze variabelen zijn vertaald in overzicht met voor de hand liggende combinaties van variabelen die betrekking hebben op de context (aard van de opgave, marktsituatie, etc.) en de samenwerkingsvorm (risicoverdeling, in te zetten competenties van de projectontwikkelaar e.d.). De uitkomsten van de eerste sessie zijn vervolgens in een workshop getoetst door een grotere groep ervaringsdeskundigen (zie bijlage D). De resultaten van deze exercitie zijn weergegeven in paragraaf 5.2.

Een tweede belangrijke conclusie is uit het onderzoek is dat de toegevoegde waarde sterk afhankelijk is van de fase waarin projectontwikkelaars betrokken worden. Bovendien zijn in vrijwel alle onderzochte gevallen de projectontwikkelaars pas na de initiatieffase betrokken bij de herstructurering. Dit is mogelijk te verklaren omdat in de initiatieffase gemeente, corporaties en bewoners onderling bezig zijn om de herstructureringsopgave te bepalen en op voorhand (voor hen) moeilijk te bepalen is of betrokkenheid van een projectontwikkelaar nodig is en op welke wijze de samenwerking vormgegeven zal moeten worden. Bovendien zal vroege betrokkenheid van een projectontwikkelaar voor hen het risico in zich kunnen houden dat zij zich (te) vroeg committeren aan een bepaalde samenwerkingspartner, die een eigen invloed zal hebben op de definitie van de opgave en per definitie betrokken zal zijn bij de daadwerkelijke herontwikkeling. Aan de andere kant zou vroege betrokkenheid van een projectontwikkelaar juist moeten kunnen bijdragen aan de conceptontwikkeling, op het moment dat de invloed op de plankwaliteit het hoogst is. Om meer inzicht te krijgen in de voorwaarden waaronder ook in de initiatieffase samengewerkt zou kunnen worden met een toegevoegde waarde zijn een tweetal casussen voorgelegd aan de grotere groep van ervaringsdeskundigen. Paragraaf 5.3 bevat de resultaten van deze workshop.

Dit onderzoek heeft zich niet expliciet gericht op identificatie van de procesmatige voorwaarden waaronder toegevoegde waarde van samenwerking kan ontstaan. Wel is tijdens verschillende bijeenkomsten en interviews benadrukt dat deze ook van invloed kunnen zijn. Het gaat daarbij enerzijds om het maken en borgen van heldere afspraken (de 'harde' kant) en anderzijds om het creëren en handhaven van een goede relatie (de 'zachte' kant). In paragraaf 5.4 geven wij een selectie van procesmatige overwegingen die uit het onderzoeksmateriaal en de workshop naar voren zijn gekomen.

5.2 Bepalende variabelen: een conceptueel raamwerk

Bij de keuze voor de samenwerking zijn er twee categorieën van variabelen te onderscheiden: variabelen die betrekking hebben op de context en variabelen die betrekking hebben op de samenwerkingsvorm. Tabel 5.1 bevat een overzicht van de variabelen in de eerste categorie. Het gaat daarbij om een typering van de

- markt: is er sprake van een goede markt (gespannen, weinig afzetrisico's) of een slechte markt (ontspannen, veel afzetrisico's)?
- locatie: is er sprake van een goede locatie, met veel potentie tot waardeontwikkeling of een slechte locatie met weinig potentie tot waardeontwikkeling?;
- capaciteit van de corporatie: heeft de corporatie zelf voldoende kennis, mankracht en financiële middelen om de opgave uit te voeren of niet?

Tabel 5.1: bepalende contextvariabelen voor keuze samenwerkingsvorm

Variabele context (situatie)	Toelichting
Opgave	
Eenvoudig, monofunctioneel	Het gaat om een beperkte, nauw afgebakende ingreep zoals het (al dan niet na sloop) bouwen van een beperkt aantal woningen, inclusief enkele koopwoningen.
Complex, vooral woningen en maatschappelijk vastgoed	Het gaat om een grotere herstructureringsopgave, waarbij tempo en programma niet 100% vast te leggen zijn, waarbij ook koopwoningen en eventueel maatschappelijk vastgoed moet worden gerealiseerd.
Complex, inclusief substantieel commercieel vastgoed	Het gaat om een grotere herstructureringsopgave, waarbij ook een flinke component commercieel vastgoed (winkels, kantoren, bedrijfsruimte) zal moeten worden (her)ontwikkeld.
Markt	
Goed	De lokale woningmarkt is relatief gunstig (er heerst over het algemeen een relatief grote vraagdruk op brede segmenten van de woningmarkt).
Slecht	De lokale woningmarkt is ongunstig (er heerst een relatief lage vraagdruk en vraaguitval in significante segmenten).
Locatie	
Goed	De ligging van de herstructureringswijk is gunstig en biedt perspectief om op langere termijn tot een wijk te komen die tot het relatief populaire segment binnen de stad behoort.
Slecht	De ligging van de herstructureringswijk is ongunstig en biedt weinig tot geen perspectief om op langere termijn tot een wijk te komen die tot het relatief populaire segment binnen de stad behoort.
Capaciteit corporatie	
Voldoende	De corporatie heeft voldoende kennis, ervaring en financiële middelen beschikbaar in relatie tot de aard van de opgave.
Onvoldoende	De corporatie heeft onvoldoende kennis, ervaring en financiële middelen beschikbaar in relatie tot de aard van de opgave (let wel, dit kan komen door de omvang, ervaring, medewerkers en financiële middelen van de corporatie, maar kan ook komen omdat de corporatie al veel andere projecten omhanden heeft en daardoor onvoldoende capaciteit beschikbaar kan maken).

Om de samenwerkingsvorm te kunnen duiden zijn de volgende variabelen onderscheiden (zie ook tabel 5.2):

- primaire rol ontwikkelaar: wordt de ontwikkelaar vooral betrokken om het project te kunnen realiseren, om de risico's te reduceren of om een goed concept te kunnen ontwikkelen (zie hieronder voor een nadere toelichting op de gehanteerde rolprofielen);
- de fase waarin de ontwikkelaar erbij gehaald wordt: vanaf de 'prille' initiatiefase of vanaf de realisatiefase;
- de reikwijdte van de samenwerking: alleen de dure woningen en/of het commerciële vastgoed of integrale betrokkenheid bij de totale herontwikkeling;
- de vorm: samenwerking op basis van evenredige verdeling van rendement, risico en zeggenschap, of uitbesteding aan de projectontwikkelaar, eventueel in de vorm van een turn-key ontwikkelingsopdracht.

Tabel 2: variabelen samenwerkingsvorm

Variabele samenwerkingsvorm	Toelichting
Primaire rol ontwikkelaar	De functie die de ontwikkelaar primair zal vervullen en waarop hij in ieder geval zijn toegevoegde waarde zal moeten leveren
Realisator	De ontwikkelaar wordt vooral betrokken om de projecten te helpen realiseren. De toegevoegde waarde zal vooral liggen in het financieren, vermarkten en projectmanagement (incl. contractvorming).
Stabilisator	De ontwikkelaar wordt vooral betrokken om de risico's te reduceren. De toegevoegde waarde zal vooral liggen in de planeconomie, financiering en vermarkting.
Innovator	De ontwikkelaar wordt vooral betrokken om een succesvol, vernieuwend concept te ontwikkelen. De toegevoegde waarde zal vooral liggen in de conceptontwikkeling, planeconomie en vermarkting.
Fase betrokkenheid	Fase waar vanaf de ontwikkelaar ten minste betrokken moet worden
Initiatief	De ontwikkelaar wordt betrokken bij de definitie en uitwerking van de opgave op wijkniveau.
Ontwikkeling	De ontwikkelaar wordt betrokken bij de definitie en uitwerking van de opgave op (deel)projectniveau.
Realisatie	De ontwikkelaar wordt betrokken bij de uitwerking en realisatie van (deel)projecten.
Reikwijdte	Aandeel in het herstructureringsprogramma waarin ten minste wordt samengewerkt
Afgebakend	De ontwikkelaar neemt deel aan een afgebakend deel van de herstructureringsopgave.
Integraal	De ontwikkelaar neemt deel aan het integrale (fysieke) herstructureringsprogramma.
Vorm	Juridische en economische basis van samenwerking
50/50	Er wordt samengewerkt op basis van een gelijke verdeling van risico, rendement en zeggenschap.
Turn-key	De ontwikkelaar levert op turn-key basis projecten in de herstructurering.
Volledige 'uitbesteding'	De ontwikkelaar (her)ontwikkeld voor eigen risico projecten in de herstructurering.

Ontwikkelaarsprofielen

In tabel 2 zijn een aantal ontwikkelaarsprofielen (Innovator, Stabilisator en Realisator) gehanteerd om de rol van de te betrekken ontwikkelaar te kunnen duiden. Deze profielen zijn nader uitgewerkt naar de competenties de ontwikkelaar zal moeten inbrengen (en waarover de ontwikkelaar dus ook zal moeten beschikken. Bij de typering van de competenties is enerzijds onderscheid gemaakt naar competentiegebieden die binnen het 'vak' projectontwikkeling aanwezig zijn: conceptontwikkeling, planeconomie, financiering, contractvorming en opdrachtgeverschap (inclusief procesmanagement) en vermarkting (gebaseerd op het Handboek Projectontwikkeling van de NEPROM). Anderzijds is er onderscheid gemaakt naar de fasen waarin met name over competenties binnen deze velden beschikt moet worden. Figuren 5.1 tot en met 5.3 beelden achtereenvolgens de specialisaties van respectievelijk de Innovator, Stabilisator en Realisator uit.

Figuur 5.1: specialisaties van de Innovator

Innovator	Initiatief	Ontwikkeling	Realisatie
Conceptontwikkeling			
Planeconomie			
Financiering			
Projectmanagement			
Vermarkting			

July 15, 2009 10

Aan combinaties van de contextvariabelen zijn combinaties van de variabelen van de samenwerkingsvorm gekoppeld. Figuur 5.4 bevat een overzicht van deze combinaties.

Figuur 5.2: specialisaties van de Stabilisator

Stabilisator	Initiatief	Ontwikkeling	Realisatie
Conceptontwikkeling			
Planeconomie			
Financiering			
Projectmanagement			
Vermarketing			

July 15, 2009 9



Figuur 5.3: specialisaties van de Realisator

Realisator	Initiatief	Ontwikkeling	Realisatie
Conceptontwikkeling			
Planeconomie			
Financiering			
Projectmanagement			
Vermarketing			

July 15, 2009 8



In de workshop met 12 vertegenwoordigers van corporaties en projectontwikkelaars die ervaring hebben met samenwerking in de herstructurering is het conceptuele raamwerk getoetst. In een plenaire bespreking is het overzicht uit Figuur 5.4 voorgelegd en besproken. De conclusie uit deze bespreking was dat het overzicht inderdaad logische combinaties maakt. Tegelijkertijd werd benadrukt dat het overzicht niet moet worden gelezen als een wet van meden en perzen. Sommigen gaven aan nooit af te (willen) gaan op zo'n overzicht bij de keuze van de samenwerking, maar elk geval apart te willen beoordelen. Anderen gaven aan het overzicht wel handig te vinden als controle op de eigen gehanteerde logica. Daarnaast waren de deelnemers het erover eens dat er ook variabelen een rol spelen die moeilijk in een dergelijk overzicht te vatten zijn, waaronder de 'klik' tussen de (beoogde) samenwerkingspartners en politieke omstandigheden die samenwerking wel of niet aantrekkelijker kunnen maken.

Figuur 5.4: combinaties van contextvariabelen en samenwerkingsvorm

Karakteristieken context				Karakteristieken eventuele samenwerking		
Opgave	Markt	Locatie	Capaciteit corporatie	Primaire rol ontwikkelaar	Fase (ten minste vanaf...)	Reikwijdte (ten minste...)
eenvoudig, monofunctioneel	goed	goed	voldoende	nvt		
			onvoldoende	realisator	ontwikkeling, realisatie	duurdere woningen
	slecht	slecht	voldoende	nvt		
			onvoldoende	innovator	initiatief	duurdere woningen
	slecht	goed	voldoende	stabilisator	ontwikkeling, realisatie	duurdere woningen
			onvoldoende	innovator	initiatief	duurdere woningen
		slecht	voldoende	realisator, stabilisator	ontwikkeling	duurdere woningen
			onvoldoende	innovator	initiatief	integraal
			voldoende	nvt		
			onvoldoende	realisator	ontwikkeling, realisatie	duurdere woningen, maatschappelijk vastgoed
complex, vooral woningen en maatschappelijk vastgoed	goed	goed	voldoende	nvt		
			onvoldoende	realisator	ontwikkeling, realisatie	duurdere woningen, maatschappelijk vastgoed
	slecht	slecht	voldoende	nvt		
			onvoldoende	innovator	initiatief	duurdere woningen, maatschappelijk vastgoed
	slecht	goed	voldoende	stabilisator	ontwikkeling, realisatie	duurdere woningen, maatschappelijk vastgoed
			onvoldoende	innovator	initiatief	integraal
		slecht	voldoende	innovator	initiatief	integraal
			onvoldoende	innovator	initiatief	integraal
			voldoende	realisator	initiatief	commercieel vastgoed
			onvoldoende	realisator	initiatief	integraal
complex, incl. (substantieel) commercieel vastgoed	goed	goed	voldoende	realisator	initiatief	commercieel vastgoed
			onvoldoende	realisator	initiatief	integraal
	slecht	slecht	voldoende	realisator	initiatief	commercieel vastgoed
			onvoldoende	innovator	initiatief	integraal
	slecht	goed	voldoende	stabilisator, realisator	initiatief	commercieel vastgoed, duurdere woningen
			onvoldoende	innovator	initiatief	integraal
		slecht	voldoende	innovator	initiatief	integraal
			onvoldoende	innovator	initiatief	integraal
			voldoende	innovator	initiatief	integraal
			onvoldoende	innovator	initiatief	integraal

5.3 Betrokkenheid in de initiatieffase: twee casussen

Om meer inzicht te krijgen in de voorwaarden waaronder samenwerking vanaf de initiatieffase gerealiseerd kan worden zijn een tweetal casussen voorgelegd en besproken in een workshop met drie groepen van vier deelnemers met telkens twee corporatievertegenwoordigers en twee vertegenwoordigers van projectontwikkelaars. De eerste casus had betrekking op een situatie aan de ‘onderkant’ van het overzicht uit figuur 5.4, waarbij er sprake is van een complex herstructureringsproject, waarbij verschillende functies moeten worden herontwikkeld, waarmee de corporatie zelf weinig ervaring heeft. De tweede casus had betrekking op de ‘bovenkant’ van het overzicht in figuur 5.4, waarbij een afgebakend project met (middel)dure woningen moet worden ontwikkeld. Bij deze casussen is in het bijzonder gevraagd naar vanaf welke fase de ontwikkelaar betrokken moet worden en welke samenwerkingsvoorwaarden daarbij zouden moeten gelden.

Uit de eerste casus kwam nadrukkelijk naar voren dat betrokkenheid van een projectontwikkelaar in een vroege fase gewenst is. Daarbij ligt de kracht in de vroege fase bij het ontwikkelen van een aantrekkelijk en haalbaar concept. Daarbij werden twee opties voorgesteld:

- de ontwikkelaar wordt ingehuurd als adviseur, voor een nader te bepalen vergoeding, en met uitzicht (maar geen zekerheid) op betrokkenheid bij de verdere ontwikkeling- de adviesvergoeding zou daarbij afhankelijk kunnen worden gemaakt van het al dan niet verkrijgen van ontwikkelrechten;
- de ontwikkelaar neemt deel als volwaardige partner vanaf de initiatieffase.

In een plenaire bespreking werd de eerste optie uiteindelijk als minst aantrekkelijk beschouwd. In deze constructie is er voor de corporatie weliswaar de ‘minste’ verplichting richting de ontwikkelaar, wat het risico vermindert dat partijen ‘tegen hun zin’ met elkaar door moeten als het niet goed gaat. Maar deze optie impliceert ook dat de ontwikkelaar zich minder verbonden zou kunnen voelen bij de opgave, vanwege het uiterst vrijblijvende vervolg. De tweede optie werd als aantrekkelijker beoordeeld omdat beide partijen zich op gelijke voet moeten committeren aan de opgave en beide ‘pijn’ voelen als het niet goed uitwerkt in de initiatieffase. De deelnemers benadrukten wel dat het mogelijk moet zijn om in de samenwerking in de initiatieffase te beëindigen. Daarvoor is het nodig om van te voren de voorwaarden en wederzijdse verwachtingen vast te leggen in een intentieovereenkomst, onder meer om eventuele beëindiging van de samenwerking te kunnen motiveren. Verder zou daarbij het ‘no cure, no pay’ beginsel moeten gelden, dat als de samenwerking om wat voor reden niet loopt, de projectontwikkelaar rechten op verdere participatie verliest en beide partijen de rechten op eventueel gezamenlijk ontwikkelde plannen. Als ingrediënten voor een intentieovereenkomst werden genoemd:

- afspraken over financiële voorwaarden (o.a over de inbrengwaarde bestaand vastgoed, risicoverdeling, afname van sociale huurwoningen, eventuele afspraken over afname van niet verkochte woningen);
- afspraken over de taakverdeling (Wie is (primair) verantwoordelijk voor de conceptontwikkeling, planeconomie, financieringsconstructie, overleg met bewoners en gemeente, etc?);
- afspraken over meetpunten (Op welk(e) moment(en) in het proces wordt de samenwerking geëvalueerd en wat zijn daarbij de evaluatiecriteria?);
- afspraken over ontbindende voorwaarden.

Voor dat laatste is het nodig dat men de verwachtingen naar elkaar helder maakt, onder meer aan de hand van bovengenoemde afspraken. Maar, naast deze ‘hardere’ afspraken, benadrukten deelnemers aan de workshop dat ook de ‘zachte’ kant een rol moet kunnen spelen bij eventuele ontbinding van de samenwerking. Hierbij werd gesproken van ‘comfort’. Zodra partijen zich echt niet meer comfortabel met elkaar voelen en daarvoor ook redenen aan kunnen geven, moeten er mogelijkheden zijn om de samenwerking te beëindigen (op basis van ‘no cure, no pay’ voor beide partijen).

In de tweede casus was men de initiatieffase eigenlijk al voorbij. Bovendien leek de opgave dermate eenvoudig en beperkt van omvang dat participatie niet erg interessant zou zijn voor grotere ontwikkelaars. Conform het overzicht in Figuur 5.4 zou samengewerkt kunnen worden met een ontwikkelende aannemer (een ‘Realisator’) kunnen worden ingeroepen. Wel zouden er andere typen ontwikkelaars betrokken kunnen worden als het project slechts één van de eerste in een rij is. Het project zou dan gebruikt kunnen worden om elkaar te leren kennen en voor de projectontwikkelaar ook als acquisitiemiddel voor verdere samenwerkingsprojecten. Daarbij werd wel nadrukkelijk opgemerkt dat het project niet alleen ‘het kindje van de corporatie’ mag blijven. De projectontwikkelaar moet zich ook kunnen conformeren aan het concept.

5.4 Enkele procesvoorwaarden

Het in paragraaf 5.2 beschreven conceptuele raamwerk voor samenwerking gaat niet in op de procesvoorwaarden van samenwerking, mede omdat dat niet het onderwerp was van deze studie. Wel is tijdens de studie duidelijk geworden dat procesvoorwaarden belangrijk zijn om een potentiële toegevoegde waarde te kunnen effectueren. Daarbij zijn er een aantal uitspraken gedaan over zowel ‘harde’ voorwaarden (formele afspraken, besluitvormingsprocessen e.d.) als ‘zachte’ voorwaarden (de klik tussen de mensen). In deze paragraaf worden op basis van deze uitspraken enkele procesvoorwaarden benoemd.

De juiste bril

Tijdens het onderzoek is gebleken dat projectontwikkelaars en woningcorporaties met bepaalde brillen naar elkaar kijken. Soms zijn de brillen ‘zwart’. Projectontwikkelaars onderschatten dan bijvoorbeeld competenties van woningcorporaties en woningcorporaties onderschatten bijvoorbeeld maatschappelijke betrokkenheid van projectontwikkelaars. Soms zijn de brillen ook ‘roze’. Woningcorporaties denken dan bijvoorbeeld dat projectontwikkelaars risico’s volledig over zullen nemen, of projectontwikkelaars denken juist dat woningcorporaties alle afzetrisico’s uiteindelijk wel voor hun rekening zullen nemen. Bij het aangaan van een samenwerking is daarom benadrukt dat beide partijen vanaf het begin hun verwachtingen over en weer duidelijk communiceren. Alleen dan is het mogelijk om bepaalde onrealistische verwachtingen tijdig te constateren en te repareren, zodat men voorkomt dat men de teleurstelling al inbouwt aan het begin (zie paragraaf 5.3 voor een voorzet voor dergelijke afspraken in de initiatieffase). Het is daarbij aan te bevelen het uitwisselen van verwachtingen te combineren met het opbouwen van een vertrouwensrelatie (dus de verwachtingen niet alleen via de juridisch adviseur uit te wisselen). Een samenwerking waarin alle partners zich comfortabel voelen vraagt zowel de veiligheid van formele afspraken als het vertrouwen dat voortkomt uit een open informeel contact.

Zelfreflectie

De juiste bril opzetten geldt niet alleen voor het naar elkaar kijken. Het is ook van belang om eerlijk en expliciet te kijken naar de eigen competenties. Zowel corporaties als projectontwikkelaars moeten oppassen voor het overschatten van hun eigen competenties waar het gaat om projectontwikkeling binnen de weerbarstige herstructureringsopgave. Het expliciet in kaart brengen van de eigen sterkten en zwakten kan bovendien bijdragen aan het selecteren van de juiste partner die complementair is aan de eigen organisatie. Dit komt uiteindelijk de toegevoegde waarde van samenwerking ten goede.

Taal

Hoewel woningcorporaties en projectontwikkelaars elkaar steeds beter leren kennen en begrijpen, is er tijdens een aantal cases nadrukkelijk op gewezen dat het handig is als er mensen betrokken zijn bij de samenwerking die elkaars werelden goed kennen. Indien mogelijk, is het voor een soepel proces dus aan te bevelen om vanuit de corporatie mensen in te zetten die voorheen met of bij projectontwikkelaars hebben gewerkt en vice versa.

Ervaring

Herstructureringsprojecten in samenwerkingsverband kennen meer afbreukrisico's dan reguliere projecten. Dat heeft niet zozeer te maken met de samenwerking, maar met de aard van de opgave (complexiteit, politieke context, etc.). Het is daarom van groot belang dat zowel projectontwikkelaars als corporaties hun beste mensen inzetten op deze projecten. Uit de casebeschrijvingen kan ook worden afgeleid dat de samenwerking met name positief beoordeeld wordt doordat bepaalde competenties van de betrokken partijen (en met name de betrokken mensen) gewaardeerd worden. De inzet van gekwalificeerde mensen is dan ook misschien wel de belangrijkste procesvoorwaarde voor een samenwerking met toegevoegde waarde.

Continuïteit

Diverse malen tijdens het onderzoek wezen ervaringsdeskundigen op het probleem van wisselende vertegenwoordigers van de betrokken organisaties (corporaties, projectontwikkelaars, gemeenten). Juist omdat samenwerken vooral mensenwerk is, is het van groot belang om er zoveel mogelijk voor te zorgen dat dezelfde vanaf het begin tot het eind betrokken blijven bij het project (behalve als ze niet met elkaar kunnen opschieten, natuurlijk). Dat geldt met name voor de projectleiders. Uiteraard kunnen de organisaties er niets aan doen als de mensen zelf een andere baan zoeken, maar indien ze binnen het bedrijf een promotie krijgen aangeboden, zou dat gepaard moeten gaan met blijvende betrokkenheid en verantwoordelijkheid voor het samenwerkingsproject.

Transparantie

Het is een open deur, maar voor een langdurige, kapitaalintensieve samenwerking is transparantie van groot belang. Dit betreft niet alleen transparantie over 'formele' zaken als financiële berekeningen, maar ook een hoge mate van openheid in de informele communicatie ('maak van je hart geen moordkuil').

Psychologisch eigendom

Voor een goede samenwerking is het nodig dat het product niet alleen als gemeenschappelijk product wordt gezien, maar ook als individueel eigendom van de projectontwikkelaar en de corporatie. Men moet voorkomen dat één van beide partijen vervreemd raakt van het product en het niet meer (mede) als psychologisch eigendom van zichzelf kan zien. Als een partij dat niet kan, zal het moeilijk zijn om met enthousiasme betrokken te blijven bij de samenwerking en de samenwerking als een succes te

evalueren. Hiervoor is het dus nodig dat elke partij ‘zijn plasje kan doen’ over het project, ook al is dat niet altijd bevorderlijk voor het tempo van samenwerking.

Waardeontwikkeling

Eén van de cruciale verschillen tussen projectontwikkelaars en corporaties is de termijn waarop zij bij een gebied betrokken blijven. In beginsel stappen projectontwikkelaars na herontwikkeling uit het gebied, terwijl corporaties over een zeer lange termijn woningen in bezit zullen houden. Het investeringsperspectief van corporaties en projectontwikkelaars verschilt hierdoor fundamenteel. Dit punt is ook tijdens diverse interviews en bijeenkomsten opnieuw naar voren gebracht. Voor een goede samenwerking in de herstructurering is het dan ook bevordelijk als er nadrukkelijk wordt gekeken vanuit beide investeringsperspectieven. Projecten die op redelijk korte termijn gerealiseerd dienen te worden, moeten bijdragen aan de waardeontwikkeling op langere termijn. Soms kan het zijn dat de kost daarbij voor de baat uit moet gaan. Als dat zo is, is het goed dat in een vroeg stadium te onderkennen en daar afspraken over te maken. Er zijn hierbij verschillende mogelijkheden om de perspectieven dichter bij elkaar te brengen, zoals:

- optimaliseren van de planeconomie: toch wat realistische verdienende onderdelen naar voren halen om verliezende onderdelen te compenseren (hierbij moet men uiteraard wel realistisch blijven);
- een langer termijnbelang creëren voor de ontwikkelaar door de samenwerking op te splitsen in deelprojecten die volgtijdelijk gerealiseerd zullen worden;
- samen te werken met een ontwikkelende belegger, die ook zal beleggen in objecten in het gebied en dus ook een langer termijnbelang krijgt.

Toekomstperspectief

Aan de zachte kant is een gunstige proceswaarde dat de relatie toekomstperspectief heeft. Dit toekomstperspectief kan verschillende vormen aannemen. Bij betrokkenheid in de initiatieffase bestaat het toekomstperspectief uiteraard uit samenwerking in de ontwikkelingsfase. Als partijen elkaar nog niet goed kennen is het belangrijk dat zij hun relatie langzaam kunnen opbouwen en formaliseren (zie ook paragraaf 5.3). De vergelijking is daarbij gemaakt met ‘verliefd, verloofd, getrouwd’. In de initiatieffase werken partijen samen op basis van een intentieovereenkomst, vanuit enthousiasme voor de kansen die er liggen (‘verliefd’). Deze fase kan dan uitmonden een formele samenwerkingsovereenkomst (‘verloofd’) en uiteindelijk een gezamenlijke ontwikkeling (‘getrouwd’). Het toekomstperspectief kan ook bestaan uit samenwerkingsmogelijkheden in vervolgpjecten. Indien beide partijen weten dat er kansen liggen tot vervolgsamenwerking bij andere projecten, binnen of buiten hetzelfde herstructureringsgebied, is er een grotere kans dat zij meer zullen investeren in een goede samenwerking bij het lopende project.

6. CONCLUSIE

6.1 Inleiding

De betrokkenheid van marktpartijen in de herstructurering staat al een aantal jaar in de publieke belangstelling. Van diverse kanten (o.a. VROM, NEPROM) wordt gesteld dat grotere betrokkenheid van marktpartijen gewenst kan zijn. Zij zouden een toegevoegde waarde kunnen hebben, onder meer bij de versnelling van het proces, het risicomanagement, het realiseren van de gewenste kwaliteitsslag en de marketing (zie bijvoorbeeld De Zeeuw, 2007; AKRO consult, 2007; Helleman, 2005; NEPROM, 2004; Noordam en Gruis, 2002). In dit hoofdstuk vatten wij de bevindingen van ons onderzoek naar de toegevoegde waarde van samenwerking tussen corporaties en marktpartijen in de herstructurering samen. Daarbij volgen we het in het rapport gehanteerde onderscheid naar toegevoegde waarde op inhoudelijk, financieel, organisatorisch en communicatief gebied en overige voor- en nadelen.

6.2 Toegevoegde waarde op inhoudelijk gebied

De fase waarin een marktpartij betrokken raakt bij een herstructureringsproject is bepalend voor de inhoudelijke bijdrage van deze partij. Of deze bijdrage zich al manifesteert aan de voorkant van planontwikkeling of pas bij productontwikkeling aan te pas komt, is sterk afhankelijk van de doelstelling van de gemeente en de woningcorporatie. Wanneer de herstructurering puur uit fysieke verbeteringsmotieven ontstaat, vergt dat een ander aanpak dan wanneer de sociale component de belangrijkste reden voor de herstructurering is. De veronderstelling was dat de marktpartijen een meerwaarde hebben in de herstructurering van de oude wijken wanneer het om de ontwikkeling van de marktgerichte woonmilieus zou gaan. Zij zouden daar meer expertise in hebben dan de woningcorporaties. Uit onze studie blijkt dat dit wat genuanceerder ligt. De marktpartij is ten eerste niet altijd betrokken aan de voorkant van de planvorming. Hij stapt soms in het plan wanneer het concept al klaar ligt. Ten tweede heeft niet elke marktpartij meer expertise in het realiseren van dergelijke woonmilieus en ook niet elke woningcorporatie is minder in staat om die te ontwikkelen. De expertise van de marktpartij is bovendien afhankelijk van de persoon die deze in de praktijk brengt - niet alle projectleiders van de marktpartij zijn even bekwaam. Daarnaast hebben de woningcorporaties de laatste jaren een grote ontwikkeling doorgemaakt. De expertise die ze voorheen door het inschakelen van een marktpartij in huis haalden halen ze tegenwoordig rechtstreeks binnen. Dit doen ze zowel door het in dienst nemen van de experts als door het inhuren van de expertise van een externe partij. Hoe groter de woningcorporatie hoe meer interne experts, soms in een eigen ontwikkelingspoot.

In sommige cases draagt een marktpartij expertise aan die haar markttechnisch in staat stelt om de mogelijkheden van een locatie goed in te schatten en die optimaal te benutten. Daartegenover heeft de plaatsgebonden kennis van de corporatie in een wijk meerwaarde voor de marktpartij. De competentie van de marktpartij in productontwikkeling manifesteert zich vooral in het ontwikkelen van de koopwoningen, omdat dit de primaire business van de marktpartij is. Het ontwikkelen van de sociale huurwoningen is daartegenover het terrein van de woningcorporatie, waar de marktpartij zich niet altijd mee bemoeit. Het combineren van deze twee competenties wordt vaak als kracht van de samenwerking genoemd. Verder zijn de gespecialiseerde marktpartijen in winkelcentra en kantoren van toegevoegde

waarde in het ontwikkelen van deze producten in een grootschalig niveau. Kleine winkelcentra en kantoren worden doorgaans door de woningcorporaties zelf ontwikkeld.

6.3 Toegevoegde waarde op financieel gebied

De veronderstelling was dat de marktpartij een toegevoegde waarde op financieel gebied, in de vorm van vermogen bij het realiseren van duurere woningen, kostenbeheersing, betere risicomanagement en aanzienlijke verlaging van de financiële risico's. Ook hierbij moeten wij op grond van ons onderzoek nuances aanbrengen. Marktpartijen hebben niet meer financiële mogelijkheden dan de woningcorporaties in het realiseren van woningen in het topsegment. Woningcorporaties hebben veel vermogen door hun woningbezit en kunnen vaak goedkoper lenen. Zij investeren niet altijd in het topsegment omdat dit niet hun kerntaak is als investeerder in maatschappelijk vastgoed. Zij willen bovendien niet altijd de risico's aangaan die het topsegment met zich meebrengt. De gebleken kwetsbaarheid van de marktpartij tijdens de economische crisis laat de veronderstelling bovendien minder sterk gelden dat ze meer financiële mogelijkheden zou hebben. Ons onderzoek bevestigt evenmin dat samenwerking doorgaans bijdraagt aan het verhogen van het verdienende vermogen van marktonderdelen van de herstructurering. Ook dit heeft te maken met de professionalisering die de laatste jaren gaande is bij de woningcorporaties. De focus van de woningcorporaties lag al eerder, in tegenstellingen tot de marktpartijen, niet op het verhogen van de winsten. Maar de laatste jaren zijn zij zich ook daarop gaan richten en langzamerhand krijgen ze meer het karakter van een commerciële partij met de bijbehorende expertise. Toch zijn er veel (kleinere) woningcorporaties die zich bij hun kerntaak als beheerder van sociale huurwoningen houden. Deze categorie woningcorporatie moet of samen gaan werken met een marktpartij of de expertise van een externe partij inhuren.

Kostenbeheersing is een ander element waarmee de marktpartij zich doorgaans profileert, maar niet elke marktpartij is hierin beter in dan een woningcorporatie. Ook binnen eenzelfde partij bestaat er een diversiteit van aanpak door verschillende mensen. Het is om die reden eerder te relateren aan de persoon die het uitvoert dan aan de betrokken partij. De expertise op dit gebied is evenmin partijgebonden, maar persoonsgebonden. De professionalisering van de woningcorporaties is ook op dit gebied zichtbaar, ze zijn er afgelopen jaren meer expert in geworden vergeleken met 10 jaar geleden. De toegevoegde waarde van de marktpartij op het vlak van kostenbeheersing is dus wel aanwezig, maar niet overheersend zoals werd verondersteld. Wat risicomanagement betreft, kunnen sommige marktpartijen doorschieten door een te risicomijdende houding aan te nemen. Bovendien hebben de marktpartijen minder ervaring in het managen van de risico's van de huurwoningen, naast het feit dat de laatste jaren een verbetering te constateren is bij de woningcorporaties op het gebied van koopwoningen. Er komt steeds meer toezicht van bovenuit op het handelen van de woningcorporaties en ze gaan steeds meer zich focussen op een beter risicomanagement. Desondanks zijn de marktpartijen van toegevoegde waarde op dit gebied in sommige onderdelen van een project.

De financiële risico's worden doorgaans evenredig verdeeld tussen de betrokken partijen. Er is daarom geen sprake van een aanzienlijke absolute verlaging van deze risico's, maar van een gedeeld risico. Vangnetconstructies, waarbij de niet verkochte woningen afgenomen worden door de woningcorporatie, verlagen juist aanzienlijk de risico's voor de marktpartij.

6.4 Toegevoegde waarde op organisatorisch gebied

Er is gesuggereerd dat de marktpartij een rol kan spelen bij het verbeteren van het procesmanagement. Onze studie wijst erop dat, afhankelijk van de partij, haar positie binnen het project, de fase waarin zij erin stapt, de complexiteit van de opgave en de bemanning, de toegevoegde waarde van de marktpartij beperkt of niet aanwezig kan zijn. Een partij met meer ervaring in de herstructurering, een groter netwerk en de juiste bemanning kan vanzelfsprekend meer toevoegen aan de kwaliteit en de voortgang van het proces dan een partij die deze niet in huis heeft. De fase waarin een partij betrokken raakt bij een project, de politieke machtsverhoudingen in de stad met daarin de rol van de woningcorporaties kunnen ook bepalend zijn voor de rol van de marktpartij. Wanneer een marktpartij van de prille start betrokken raakt bij een project kan zij meer van toegevoegde waarde zijn dan wanneer zij slechts gevraagd wordt om een deel van de risico's in de realisatiefase over te nemen. Men ervaart soms de slagvaardigheid van de marktpartij positief, maar dit wordt eerder gerelateerd aan de persoon achter het project dan aan de partij. Vertrouwen in elkaars kwaliteiten en het benutten van elkaars deskundigheid is volgens de respondenten uitermate belangrijk in een herstructureringsproces, en het gebrek aan de continuïteit van de bemanning kan het proces zeer negatief beïnvloeden.

6.5 Toegevoegde waarde op communicatief gebied

De veronderstelling was dat de marktpartijen een grote bijdrage hebben op communicatief gebied. Deze bijdrage zou zich manifesteren in het aantrekken van draagkrachtige doelgroepen. In een aantal cases is de bijdrage van de samenwerking aan de marketing en communicatie ook als positief ervaren. Toch moet ook deze veronderstelling genuanceerd worden. De woningcorporaties hebben tot ongeveer 10 jaar geleden een andere doelgroep gehad dan de marktpartijen. Vanuit de traditie richtten zij zich op de sociale huurders voor wie ze geen inspanning hoefden te doen om ze aan te trekken. Maar ook daarin heeft de afgelopen jaren een verandering plaatsgevonden. Vanuit de politiek hebben ze meer vrijheid gekregen om hun domein uit te breiden naar meer draagkrachtige kopers en huurders. Dit vereiste een specialisatie op communicatief gebied, die ze de laatste jaren of rechtsreeks verworven hebben of ingehuurd.

6.6 Overige voor- en nadelen van samenwerking

Naast de hierboven onderzochte toegevoegde waarden, kan samenwerking in sommige gevallen ook leiden tot duidelijke voordelen voor de marktpartijen. Woningcorporaties kunnen bijvoorbeeld soms geld lenen bij de Bank Nederlandse Gemeente tegen een lagere rente. Dit kan de hogere risico's die de marktpartij in de herstructureringsgebieden loopt, vergeleken met die in de uitleglocaties, dekken. Of de woningcorporaties hebben meer krediet bij de reguliere banken dan de marktpartijen waardoor ze sneller geld kunnen lenen. Van beide gevallen kunnen de marktpartijen profiteren, wanneer ze een samenwerkingsverband aangaan met een woningcorporatie. Daartegenover kan de woningcorporatie profiteren van de vaak gehalveerde risico's, door de deelname van de marktpartij. Samenwerking kan voor beide partijen acquisitievoordelen opleveren. Bij uitleglocaties waar marktpartijen positie hebben moet vaak ook een aantal sociale huurwoningen worden ontwikkeld. Een marktpartij betreft daarvoor doorgaans een woningcorporatie erbij. Dit kan dan voor een woningcorporatie, die eerder een succesvol samenwerkingsverband aangegaan is met die partij, gunstig uitpakken.

6.7 Tot slot

Samenvattend kunnen we stellen dat er enerzijds duidelijke aanwijzingen zijn dat samenwerking toegevoegde waarde kan hebben en er anderzijds nuanceringen moeten worden gemaakt. Risicodeling is de enige toegevoegde waarde die in vrijwel alle cases naar voren komt, maar dit is ook vanzelfsprekend en niet afhankelijk van samenwerking met een marktpartij (risicodeling kan ook plaatsvinden door samenwerking met andere corporaties. Daarnaast wordt marketing door de marktpartijen in relatief veel cases als toegevoegde waarde benoemd. Positief in ons onderzoek is ook dat er weinig negatieve geluiden over de samenwerking gehoord zijn. Vrijwel geen enkele respondent is het eens met de stelling dat samenwerking meer kost dan het oplevert. Verder moet ook gesteld worden dat de toegevoegde waarde moeilijk te herkennen en te erkennen is. Het is moeilijk te herkennen omdat er bij herstructurering bij samenwerking per definitie het resultaat is van meerdere partijen, waarbij de inbreng van afzonderlijke partijen moeilijk te isoleren is. Het is met name voor woningcorporaties wellicht ook moeilijk te erkennen, omdat zij met het erkennen van de toegevoegde waarde ook het gevoel kunnen hebben hun eigen organisatie te diskwalificeren. Voor de geïnterviewde medewerkers van zowel corporaties als projectontwikkelaars geldt waarschijnlijk ook dat ze niet het achterste van hun tong durven te laten zien, met name als het gaat om het gebrek aan competenties van de andere partij. Ten slotte blijkt zowel uit de literatuurstudie, het semi Delphi onderzoek als de case study 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, gericht 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 gaan kiezen voor betrokkenheid van marktpartijen, soms juist vanuit risicoreductie (en de 70% verkoop regel van de marktpartijen overnemen) 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 kunnen ze niet alleen met het verhaal aan komen zetten 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. Projectontwikkelaars kunnen daarbij ook (al dan niet tegen een vergoeding) hun diensten aanbieden in de prille initiatieffase, zonder dat daar op voorhand een ontwikkelingsopdracht uit voort komt. Overigens moet het tempo van professionalisering van corporaties op het gebied van projectontwikkeling ook niet worden overschat. In een recente enquête van de TU Delft gaven veel corporaties aan nog significante uitdagingen te zien bij het professionaliseren van de eigen organisatie op het terrein van vastgoedontwikkeling (Van der Kuij, 2009). Bovendien zijn de meeste in dit onderzoek betrokken corporaties waarschijnlijk relatieve voorlopers op dit terrein.

Voor beide partijen lijkt het goed om nog meer aan zelfreflectie te doen als het gaat om de competenties voor de (complexe, langdurige) herstructureringsopgave. Om dat op een gestructureerde wijze te doen, zouden corporaties projectontwikkelaars baat kunnen hebben bij diagnose-instrumentarium, waarbij ze snel en geobjectiveerd inzicht kunnen krijgen in de eigen sterkten en zwakten in relatie tot de opgave. De in dit rapport gehanteerde ontwikkelaarsprofielen (zie paragraaf 5.2) zouden als aanzet kunnen worden gebruikt voor een dergelijk diagnosemodel. Een dergelijk instrument kan voorkomen dat partijen hun eigen competenties te rooskleurig inschatten en ook helpen met het vinden van een partner die complementair is, zodat de toegevoegde waarde van samenwerking optimaal wordt.

BRONNEN

- Aarts, H.M.A & Meijer, T., Publiek- Private samenwerking in binnenstedelijke gebieden. Herstructurering bestaande woningvoorraad. Een inventariserende verkenning: Stichting Bouwresearch, artikelnummer: 492.01, Rotterdam 2001
- Akro Consult, PPS 2000+, terugblik en toekomstperspectief: Akro Consult, Den Haag 1999
- Apperloo, W. en anderen, Samenwerkingsconstructies in stedelijke herstructurering: Een uitgave van Kei kenniscentrum stedelijke vernieuwing, Rotterdam 2003
- Bekhoven, E. van, Herstructurering succesvol? Factoren die bijdragen aan het succesvol verlopen van herstructureringsprojecten: Stade Advies BV, Utrecht 2007
- Berenschot Groep BV, Samen uit samen thuis. Handreiking voor de selectie van samenwerkingspartijen in het herstructureringsproces: Ministerie van VROM, Den Haag 2003
- Breethoff, S., Samenwerking tussen woningcorporaties en vastgoedbeleggers. Scriptie, TU Delft 2004
- Conijn, J., Samenwerking woningcorporatie en marktpartijen stagneert bij stedelijke herstructurering. In: B&G april 2002, p.5-7
- Flier, K. van der & Gruis V., Zin en onzin van samenwerking tussen corporaties en beleggers bij de verbetering van naoorlogse wijk. In: Building business nummer 10, april 2004.
- Grootkarzijn, A., Succesvolle projectontwikkeling door woningcorporaties. Scriptie, TU Delft 2007
- Haffner M. & Elsinga M. Habiforum aan onderzoeksinstituut OTB, Theorie en praktijk van een stedelijk vernieuwingsnetwerk: Habiforum, Gouda 2007
- Hartog, S. den, Schouder aan schouder de toekomst in?! Scriptie, TU Delft 2005
- Helleman G., Quicksan rol marktpartijen in de stedelijke vernieuwing: Een uitgave van Kei kenniscentrum stedelijke vernieuwing, Rotterdam 2005
- Keuter, M., Samenwerken: waar, wanneer en met wie? Strategisch model bij besluitvorming publiek-private samenwerking. Masterscriptie, Technische universiteit Enschede 2007
- Klinkert, J., Partijen en risico's in binnenstedelijke hertontwikkelingsprojecten. Scriptie, TU Delft & Zeeman Vastgoed 2002
- Kop, M., Overgewaaid uit USA en UK: Volgt PPS het tijdpek Sim City op? Masterscriptie, Erasmus universiteit Rotterdam en Gemeente Den Haag, 2007
- Kuij, R. van der (2009) Organizational Structures of Housing Associations in the area of Real Estate Development., paper presented at the ENHR conference, Prague.

Ministerie van VROM, De kracht van samenwerking. Samenwerkingsmodellen in de stedelijke vernieuwing: Ministerie van VROM, Den Haag 2008

Ministerie van VROM, Kwaliteit van stedelijke vernieuwingswijken- KWR 2002- maakt balans op: Ministerie van VROM, Den Haag 2002

Ministerie van VROM, Nota Wonen- Mensen, Wensen, Wonen- wonen in de 21^e eeuw: Ministerie van VROM, Den Haag 2002

Ministerie van VROM, Reiswijzer gebiedsontwikkeling, een praktische routebeschrijving: Ministerie van VROM, Den Haag 2006

Neprom, Checklist herstructurering. Een agenda voor projectontwikkelaars: Neprom, Voorburg 2004

Neprom, Project ontwikkelaars en hun rol in herstructurering: Neprom, Voorburg 2004

Neprom, Neprom 1974-2000, Werken aan ruimtelijke ontwikkeling: Neprom, Voorburg 2004

Noordam, W., De slag om de stad. Kracht en macht van actoren in stedelijke gebiedsontwikkeling. Scriptie Mater City Developer. Erasmus Universiteit, Technische Universiteit Delft, Ontwikkelingsbedrijf Rotterdam 2008

Noordanus, P., Vinex voorbij: Lessons learned? Essay: Een uitgave van Bulding Business, oktober 2007

Ras, S., Interview d.d. 13 november 2008

SEV Realisatie, Verslag van de IPSV kennisgroep 'Samenwerkingsconstructies': SEV Realisatie, Rotterdam 2008

Verhage, R. & Sluis, R., Samenwerking bij stedelijke ontwikkeling: Onderzoeksinstituut OTB, Stedelijke en regionale erkenningen nummer 31 (2003).

Vos, B., Interview d.d. 10 oktober 2008.

Warmerdam, J., Interview d.d. 13 november 2008.

Wigmans, G., Netwerkmaatschappij en stad: Castells, Harvey en Sassen 2006

Woerkom, M., Marktparticipatie bij stedelijke herontwikkeling. Meerwaarde of onzekere factor? Masterscriptie, Katholieke universiteit Nijmegen 2004.

Zeeuw, F., De engel uit het marmer. Reflectie op gebiedsontwikkeling: TU Delft 2007

Zwaard, J. van der & Wilde, J. de (2008), Thuis in de nieuwe wijk? Woonbeleving en wijkbetrokkenheid van herstructurering- uitverhuizers. Zie: http://www.jokevanderzwaard.nl/html/documents/Thuisindenieuwewijk_000.doc

Internet:

www.kei-centrum.nl

www.neprom.nl

www.otb.tudelft.nl

www.sbr.nl