



“EEN GELUKKIG HUWELIJK OF EEN GEDWONGEN PARTNERSCHAP”

Een nieuw perspectief op de samenwerking tussen
projectontwikkelaars en woningcorporaties

Herman van den Boom, project Neighbours. Fotoserie afgedrukt in volkskrant met titel "botsende Belgische burenen"
(bron: <http://www.volkskrant.nl/vk/nl/2734/Foto/photoalbum/detail/3025341/314581/0/Botsende-Belgische-Buren.dhtml>)

'If you want to be incrementally better, be competitive. If you want to be exponentially better, be cooperative.'

(William Shakespeare, English playwright, poet and actor, 1564-1616)

Voorwoord

Als projectontwikkelaar werk ik in mijn dagelijkse praktijk veel samen met andere partijen. Onder hen nemen corporaties een bijzondere plek in. Op initiatief van mijn werkgever PFC2 Envelopment hebben wij met een aantal van hen gezamenlijk geparticipeerd in een risicodragende (gebieds)ontwikkeling. De samenwerkingverbanden zijn tot stand gekomen in de periode vóór 2008; het 'pré-crisistijdperk'. Het werken in een samenwerking brengt een bepaalde dynamiek met zich mee, die mij interesseert. Na 2007 en gedurende mijn opleiding Master of Real Estate (2010-2013) is eens te meer gebleken dat het aangaan van nieuwe samenwerkingsverbanden niet meer zo voor de hand ligt als voorheen. Reden genoeg om dit veld nader te onderzoeken, waarvan het resultaat voor u ligt.

Tijdens de periode van het afstuderen is het kabinet Rutte I gevallen en kabinet Rutte II gevormd. De maatregelen die de nieuwe regering neemt hebben een enorm effect op de corporatiesector en het de woningmarkt in het algemeen. Het is nog onduidelijk wat de uitwerking zal zijn van de hervormingen, waaronder het Woonakkoord. Het is wel duidelijk dat het speelveld continu verandert. Aanpassingen in de vastgoedsector en de roep om innovatie zijn nu, meer dan ooit ervoor, aanwezig.

Shumpeter zei al in 1942 dat innovatie in organisaties een van de drijvende krachten is van het kapitalisme: *"the fundamental impulse that sets and keeps the capitalist engine in motion comes from new customers' goods, the new markets, the new forms of industrial organization that capitalist enterprises creates"* (Shumpeter, 1942, in Williamson, 1985: 83). Reden te meer voor mij om te onderzoeken hoe nieuwe vormen van samenwerken en het aangaan van allianties in het huidige tijdsgewricht een steentje kunnen bijdragen om invulling te geven aan de oplossing voorde enorme ontwikkelopgave die in Nederland nog steeds voorligt.

Ik wil iedereen bedanken die zijn of haar input heeft geleverd en mij heeft geholpen en gesteund tijdens het afronden van de masterthesis. Dank aan Ingrid Jansen en Marja Elsinga voor hun opbouwende kritiek en begeleiding van het afstudeertraject. En dank in het bijzonder aan Marleen, die het samen met onze drie jongens elke keer weer heeft opgebracht om mij de tijd en ruimte te geven voor deze studie.

Tot slot dank aan Ton voor het kritisch meelesen.

Kasper Hesp

Amsterdam, april 2013

Samenvatting

De binnenstedelijke opgaven krijgen de overhand ten opzichte van ontwikkelingen in uitleggegebieden. Tegelijkertijd verandert de opgave door een groeiend aantal huishoudens, gemeten over geheel Nederland en de veranderende samenstelling van de huishoudens. De bouwproductie neemt sinds het uitbreken van de economische crisis echter af, waardoor de druk op de woningbehoefte toeneemt, of tenminste zal blijven bestaan. De complexiteit van binnenstedelijke opgaven vraagt om samenwerking tussen partijen. Voor corporaties en ontwikkelaar geldt dat zij echter in (financieel) zwaar weer verkeren. De terug keer naar hun kernactiviteiten gaat gepaard met het ontbinden en zich onthouden van samenwerkingsverbanden. En hoewel partijen tijdens de crisis pas op de plaats maken en zaken intern op orde willen krijgen, is de verwachting dat ze op termijn weer meer zullen gaan samenwerken. Risicospreiding door middel van samenwerken is echter niet meer zo eenvoudig als vóór de crisis. Veranderende marktomstandigheden vragen om andere samenwerkingsvormen met nieuwe verdienmodellen. De financiële gedrevenheid die de basis was voor het aangaan van een samenwerking verdwijnt naar de achtergrond. Partijen zijn zich steeds beter bewust van de risico's die gepaard gaan bij het ontwikkelen van vastgoed en de samenwerkingsvorm die daarbij wordt gekozen.

De investeringsruimte bij zowel de corporatie als de ontwikkelaar loopt terug. Misstanden in de sector, extra afdracht aan de overheid en de beperking in kapitaalverstrekking zijn hier debet aan. De rol die de corporatie en de ontwikkelaar kunnen invullen bij gebiedsontwikkeling is aan wijziging onderhevig. Dit heeft ook gevolgen voor de invulling van een samenwerking tussen deze partijen.

De crisis heeft de omgeving, waarin corporaties en ontwikkelaars gewend waren samen te werken, danig veranderd. Het onderzoek heeft als doel nieuwe perspectieven te bieden op samenwerken. Hiertoe wordt het fenomeen samenwerken onderworpen aan theoretisch onderzoek en vervolgens empirisch getoetst met behulp van casestudieonderzoek naar een viertal gebiedsontwikkelingen. Er wordt antwoord gegeven op de centrale onderzoeksvraag wat er toe kan bijdragen dat de samenwerking tussen een woningcorporatie en een projectontwikkelaar optimaal wordt vormgegeven om van toegevoegde waarde te zijn voor een binnenstedelijke herontwikkeling in het (ex-post) crisistijdperk.

Pijlers van het samenwerken

Het begrip samenwerken is met behulp van theorie ontleed in een aantal pijlers. Er wordt bij het definiëren van de samenwerkingsvorm onderscheid gemaakt tussen samenwerken met financiële actoren aan de ene zijde en niet-financiële actoren aan de andere zijde van het spectrum. Vervolgens scheppen de market power theory, de resource-based-view en de strategic management theory het kader voor de economische en organisatorische perspectieven op samenwerken. Deze theorieën vormen tezamen de motieven voor partijen om te gaan samenwerken. In de motieven is een duidelijk onderscheid te herkennen tussen competenties en ruilmiddelen. De vergelijking tussen samenwerken in vastgoed en ander sectoren lijkt niet altijd op te gaan. In de samenwerking tussen ontwikkelaars en corporatie is veelal sprake van een vorm van gedwongenheid door (grond)positiespel en de afwijkende motieven van een corporatie, namelijk de sociaal- maatschappelijk inslag, ten opzichte van een commerciële partij.

Het pre-crisis tijdperk

Om samenwerken in het (post-)crisis tijdperk te beschouwen, wordt de situatie voorafgaand aan 2008 in kaart gebracht. De enorme vraag naar woningen in de jaren '90 van de vorige eeuw ging gepaard met samenwerken tussen corporaties en ontwikkelaars. De belangrijkste externe factoren die hieraan ten grondslag liggen zijn: complexiteit, de verandering van de (vraag van de) doelgroep, meer overlaten aan de markt door de overheid en de bruteringsoperatie. De motivatie van partijen om samen te werken is veelal financieel gedreven en gebaseerd op het delen van risico's en het uitruilen van hulpbronnen

en (financiële) middelen, daarbij het doel en strategie van de eigen onderneming niet uit het oog verliezend. Het behalen van synergie, of een innovatief product door gebruik te maken van elkaars (unieke) competenties lijkt niet de hoofdmoot te zijn, en niet doelbewust nagestreefd te worden. Door het ruime aanbod aan financieringsmogelijkheden en de beschikking over grond werd een zekeren nonchalante houding aangenomen bij het aangaan van samenwerkingsverbanden. Risico, zeggenschap en rendement staan daardoor niet altijd in de juiste verhouding tot elkaar. Het feit dat een partij in de samenwerking meerdere rollen kan innemen (financier, ontwikkelaar en belegger) is hier voornamelijk debet aan met onevenwichtigheid tot gevolg.

Veranderende marktomstandigheden

Sinds 2008 heeft zich crisis na crisis voltrokken en heeft met name de corporatiesector te maken met regelgeving die is gewijzigd of waar wijzigingen in het verschiep liggen. Daarnaast heeft zij te maken met herzien beleid en financiële debacles. In het onderliggende rapport wordt een uitgebreide analyse gemaakt van de veranderende marktomstandigheden op economisch en politiek vlak die in de periode na 2008 zijn ontstaan. Van deze 'drijvende krachten' wordt verwacht dat zij de meeste impact hebben op de organisatie en in lijn daarmee hun invloed zullen uitoefenen op het samenwerkingsverband tussen een corporatie en ontwikkelaar. Trends die reeds eerder zijn ontstaan en lang aan de gang zijn (bijvoorbeeld krimp, vergrijzing, etc.), zijn niet meegenomen in het onderzoek.

De sector is toe aan ingrijpende hervormingen en de wijze waarop men gewend was zaken te doen zal niet meer terugkeren. De woningcorporatie beweegt van decennia van taakverbreding naar de terugkeer naar de kernactiviteiten (haar volkshuisvestelijke taak) tijdens de crisis. Dit heeft een enorme teruggang in participatie van woningcorporaties in (commerciële) ontwikkelprojecten betekent. De aanwezigheid van corporaties is echter wel van belang in verband met de wens om menging van huishoudens na te streven bij stedelijke vernieuwing. De rol die ze daarbij vervullen, zal veranderen, doordat zij geen trekker meer kunnen zijn in de rol van ontwikkelaar, kapitaalverschaffer en afnemer van vrije sector huurwoningen.

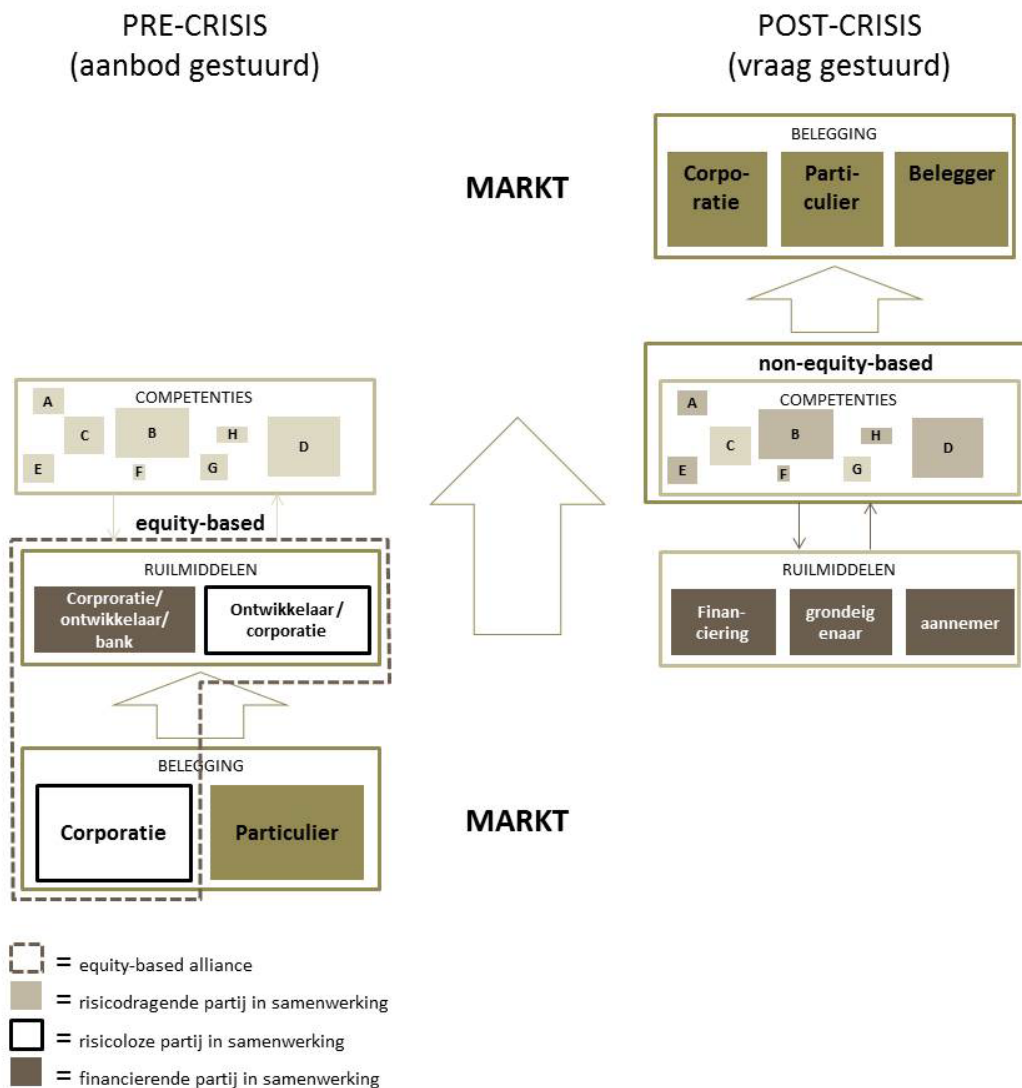
Daar de rol van geldverstrekker door de ontwikkelaar ook in het geding is gekomen, lijkt de markt open voor nieuwe, of andere (financiële) partijen in de ontwikkelopgave. Deze samenwerkingspartners zijn nodig om de strategische doeleinden te behalen. Door het verminderen van capaciteit en het versmallen van het werkveld in de hulp van buitenaf nodig. Samenwerken is nodig, waarbij niet sec het afdekken van financiële risico's voorop staat, maar het verzamelen van competenties en het gezamenlijk dragen van risico. Hierbij wordt duidelijk onderscheid gemaakt tussen ontwikkelingsrisico en beleggingsrisico. De financierbaarheid speelt een niet onbelangrijke rol, omdat dit, in tegenstelling tot voor de crisis, een beperking wordt voor het ontwikkelen van vastgoed. Daarnaast zijn partijen zich meer en meer bewust van de risico's van projectontwikkeling. Dit heeft invloed op de wijze waarop partijen samenwerken en het daarbij horende verdienmodel. De opgave speelt hierin ook een rol. De omvang van de opgave, het ondergebrachte programma, de faseerbaarheid en de mogelijkheid tot herontwikkeling zijn bepalende factoren die van invloed kunnen zijn op het verkleinen van risico's en het vergemakkelijken van de financierbaarheid.

Conclusies

De pijlers onder het begrip samenwerken worden aan de hand van een viertal praktijkvoorbeelden van binnenstedelijke gebiedsontwikkeling aan de praktijk getoetst. De ontwikkelingen spelen zich allemaal voor een groot deel af tijdens de crisis, zodat het effect van economische en politieke ontwikkelingen in deze periode inzichtelijk gemaakt kan worden. De projecten kennen allen een start bouw tijdens de crisis. De strategiewijziging van de corporaties en ontwikkelaars is bepalend voor de samenwerkingsvorm en de afname van een deel van de woningen uit het project. Voor een tweetal cases geldt dat de veranderende marktomstandigheden indirect tot ontbinding van de samenwerking hebben geleid. De samenwerkingsverbanden zijn veelal gebaseerd op financieel gedreven uitgangspunten, die typerend zijn voor de vastgoedsector:

- Corporaties kunnen als Toegelaten Instelling tegen gereduceerd tarief geld lenen; Grond- en vastgoedbezit leidt tot een gedwongen karakter van de samenwerking;
- Er is geen duidelijk onderscheid tussen de rol van ontwikkelaar, belegger en financier die partijen spelen in een samenwerking en leidt tot een onevenredigheid in de verdeling van risico's, rendement en zeggenschap in de samenwerking.

De veranderende marktomstandigheden laten ruimte voor een samenwerkingsmodel dat niet per definitie is gebaseerd op gedwongen samenwerking, positiespel en financiële gedrevenheid, maar dat zich baseert op de competenties die partijen kunnen inbrengen in een samenwerking en de bereidheid om op gelijkwaardige basis gezamenlijk ergens in te investeren. De huidige economische situatie sluit een op kapitaal gebaseerde samenwerking vrijwel uit en partijen worden derhalve teruggeworpen op hun kernactiviteiten. Er ontstaat dus ruimte en behoefte aan een samenwerkingsmodel, waarbij de basis gelijkwaardigheid is, maar waar het kapitaal, de financiering en de afzetgarantie van andere bronnen komt, of op een andere wijze wordt aangeboord. Dit vraagt om specifieke competenties om deze afzet te creëren of een risicodragende investeerder (bijvoorbeeld de grondeigenaar, of aannemer) te vinden als ontwikkelpartner. De behoefte aan financiering wordt een belangrijker motief om een samenwerking aan te gaan, maar hoeft niet per definitie gevonden te worden in de samenwerkingspartner in het ontwikkelproces. Er wordt expliciet onderscheid gemaakt tussen samenwerken met een kapitaalverschaffer en een partij die competenties inbrengt.



Om goed te kunnen inspelen op de huidige en toekomstige vraag naar woningen is het noodzakelijk het reactieve traditionele samenwerkingsmodel om te buigen naar een nieuw proactief model. Zowel de corporatie, als de ontwikkelaar krijgt daarbij een nieuwe rol in de samenwerking. De corporatie gaat zich opstellen als een belegger (exploitatiefase), maar denkt tegelijkertijd mee in het ontwikkelproces (initiatiefase), waarbij ze haar competenties op het maatschappelijke vlak inzet. De projectontwikkelaar gaat minder risico dragen en meer vanuit kracht opereren.

Belangrijk in het slagen van het nieuwe model is de afzetmarkt te betrekken tijdens het ontwikkelingsproces en daarmee de afzet gedeeltelijk te kunnen garanderen. Met deze partijen wordt een kapitaal gedreven samenwerking aangegaan (equity-based alliance). Het ontwikkelrisico wordt hierdoor voor een groot deel beperkt tot de planvoorbereidingskosten. Deze kosten kunnen door de ontwikkelaar of een combinatie van partijen worden gedragen. Tussen partijen wordt een non-equity based alliance aangegaan. Dit maakt alle partijen belanghebbenden en in meer of mindere mate risicodragende partij.

Aanbevelingen

De crisis lijkt louterend te werken op de onderzochte samenwerkingsverbanden. Het is zinvol de opgedane kennis in een samenwerking niet overboord te gooien en deze te gebruiken om projecten alsnog tot een einde te brengen. Het is daarbij, in het licht van de competentiegedreven samenwerking, van belang dat partijen op de hoogte zijn van elkaars vaardigheden, capaciteiten en kennis. Flexibiliteit in de samenwerkingsvorm bij niet financieel gedreven vormen is wenselijk. Partijen zouden intrinsieke gedrevenheid moeten laten zien en niet op basis van juridische randvoorwaarden deelname moeten afdwingen. Vervolgonderzoek zou moeten laten zien welke hoe nog onbekende effecten van veranderende marktomstandigheden en nieuwe financierings- en investeringsmogelijkheden de samenwerking verder gaan vormgeven.

Inhoudsopgave

Voorwoord

Samenvatting

1. Inleiding	17
1.1 Aanleiding onderzoek	17
1.2 Probleemstelling	21
1.3 Doelstelling	21
1.4 Relevantie van het onderzoek	23
1.5 Onderzoeksmethode	24
1.6 Leeswijzer	25
2. De pijlers van het samenwerken	26
2.1 Samenwerkingsvorm	26
2.2 Perspectieven op samenwerken	29
2.2.1 Market power theory	30
2.2.2 Resource-based view	31
2.2.3 Strategic management theory	33
2.2.4 Versmelting tot motieven voor samenwerken	35
2.3 Competenties	36
2.4 Ruilmiddelen	37
2.5 Conclusie pijlers van het samenwerken	37
3. Samenwerken in het pre-crisis tijdperk	39
3.1 Financieel-economische kenmerken van de woningmarkt	39
3.2 Gebiedsontwikkeling	39
3.3 Samenwerkingsvorm	42
3.3.1 Financieel risico en rendement	44
3.3.2 Zeggenschap	45
3.3.3 Financiering	45
3.3.4 Contractueel	46
3.4 Samenwerken vanuit het perspectief van de corporatie	47
3.5 Samenwerken vanuit het perspectief van de ontwikkelaar	48
3.5.1 Kerncompetenties ontwikkelaars	49
3.6 Motieven voor samenwerken	50
3.6.1 Externe krachten	50
3.6.2 Interne condities	51
3.7 Conclusie samenwerken in het pre-crisis tijdperk	53

4. Veranderende marktomstandigheden	55
4.1 Inleiding	55
4.1.1 Definiëring marktomstandigheden	55
4.1.2 Beschouwde periode veranderende marktomstandigheden	56
4.2 Economische krachten	56
4.2.1 Recessie en gevolgen woningmarkt	56
4.2.2 Gedragscode hypothecaire financiering	57
4.2.3 Basel III	57
4.3 Politieke krachten	58
4.3.1 De invloed van Europa	58
4.3.2 Ingrepen in de corporatiesector	58
4.3.3 Hypotheekrenteaftrek	62
4.3.4 Btw-tarief en overdrachtbelasting	62
4.4 Overige krachten	62
4.5 Gevolgen van de veranderende marktomstandigheden	63
4.5.1 Gevolgen woningcorporatie	63
4.5.2 Gevolgen projectontwikkelaar	65
4.5.3 Gevolgen samenwerkingsvorm	66
4.5.4 Relatie tot de opgave	68
4.6 Conclusie veranderende marktomstandigheden	69
5. Casestudies	71
5.1 Groenord te Leiden (Ymere – PFC2)	72
5.1.1 Algemene beschrijving casus	72
5.1.2 Motieven	76
5.1.3 Ruilmiddelen	77
5.1.4 Competenties	78
5.1.5 Samenwerkingsvorm	79
5.1.6 Businessmodel	81
5.2 Project NN (Corporatie A – Ontwikkelaar B)	81
5.2.1 Algemene beschrijving casus	81
5.2.2 Motieven	82
5.2.3 Ruilmiddelen	83
5.2.4 Competenties	84
5.2.5 Samenwerkingsvorm	84
5.2.6 Businessmodel	86
5.3 De Batavia te Oegstgeest (Ymere – Dura Vermeer)	87
5.3.1 Algemene beschrijving casus	87
5.3.2 Motieven	89
5.3.3 Ruilmiddelen	90
5.3.4 Competenties	91
5.3.5 Samenwerkingsvorm	92
5.3.6 Businessmodel	93
5.4 Zuiderspoor te Rotterdam (Vestia – Proper-Stok)	94
5.4.1 Algemene beschrijving casus	94
5.4.2 Motieven	96
5.4.3 Ruilmiddelen	98

5.4.4 Competenties	99
5.4.5 Samenwerkingsvorm	99
5.4.6 Businessmodel	101
6. Analyse van de cases	102
6.1 Algemeen	103
6.2 Samenwerkingsvorm	105
6.3 Motieven	111
6.4 Competenties	114
6.4.1 Preselectiefase	114
6.4.2 Procesfase	115
6.5 Ruilmiddelen	115
6.6 Businessmodel	117
7. Perspectief op de toekomst en reflectie	119
7.1 Corporaties	119
7.2 Ontwikkelaars	120
7.3 Nieuw model voor samenwerken	121
7.3.1 Onderscheid ontwikkelaar en belegger	123
7.3.2 Het nieuwe samenwerkingsmodel in relatie tot de opgave	124
7.3.3 Bestendigheid nieuwe samenwerkingsmodel	124
7.4 Conclusie perspectief op de toekomst en reflectie	127
8. Conclusies en aanbevelingen	128
8.1 Inleiding	128
8.2 Samenwerken in relatie tot veranderende marktomstandigheden	128
8.3 Een nieuwe vorm van samenwerken	130
8.4 Samenwerken in relatie tot de woningbouwopgave	132
8.5 Bestendigheid van de samenwerking	132
8.6 Aanbevelingen	133
8.6.1 Toepassen samenwerkingsmodel	133
8.6.2 Vervolgonderzoek	134
Referenties	135
Bijlagen	
Bijlage I Lijst respondenten	139
Bijlage II Vragenlijst interviews	140

1. Inleiding

Het onderwerp van deze thesis is gericht op nieuwe perspectieven voor de samenwerking tussen projectontwikkelaars en corporaties bij de ontwikkeling van (binnen)stedelijke woningbouwopgaven. Om tot een goede vraagstelling te komen, die het onderwerp van het onderzoek raakt, is in paragraaf 1.1. de aanleiding uiteengezet die tot de probleemstelling leidt. In paragraaf 1.2 wordt de probleemstelling geformuleerd. Paragraaf 1.3 zet de doelstelling uiteen, die wordt vertaald naar hoofd- en subvragen. De relevantie en de onderzoeksopzet volgen respectievelijk in paragraaf 1.4 en 1.5. De afsluitende paragraaf 1.6 dient als uiteenzetting voor de opbouw en leeswijzer van het rapport.

1.1 Aanleiding onderzoek

Er lijkt een contradictie te ontstaan tussen de huidige situatie op de Nederlandse huizenmarkt en bijhorende ontwikkelopgave. Enerzijds geven de Nota Ruimte¹ en de structuurvisie Randstad 2040² aan dat er een enorme (binnenstedelijke) opgave ligt. Anderzijds is er anno 2013 veel onzekerheid op de woningmarkt als het gaat om hypotheekrenteaftrek, huursubsidie en financierbaarheid, waardoor de woningverkoop en de bouw bijna tot stilstand zijn gekomen.

De binnenstedelijke opgave

De tijd van grootschalige ontwikkelingen in uitleggebieden is grotendeels voorbij. De focus zal meer komen te liggen op binnenstedelijke herontwikkeling in al haar varianten. De opgave zal plaats moeten bieden aan een groeiend aantal huishoudens en de veranderende samenstelling van deze huishoudens. In 2025 zal Nederland 8 miljoen huishoudens hebben (VROM, 2008). Dit zijn er 800 duizend meer dan begin 2007. Met name in de Randstad zal het inwoneraantal toenemen (figuur 1.1). In het noordoosten van Groningen en het zuiden van Limburg zal het aantal huishoudens juist dalen.

Locatie	Aantal inwoners		Bevolkingsgroei	
	2007 (x 1.000)	2025 (x 1.000)	absoluut (x 1.000)	Relatief (in %)
Amsterdam	743	837	94	12,6
Rotterdam	584	580	-5	- 0,8
Den Haag	474	511	37	7,7
Utrecht	288	392	104	36,0

Figuur 1.1: Bevolkingsomvang en groei van de vier grote steden exclusief de groei van Flevoland met 76.000 inwoners in met name Almere en een relatie heeft met Amsterdam en Utrecht (bron: CBS en PBL, 2008)

Vooraf in het noordelijke deel van de Randstad neemt het aantal huishoudens sterk toe. De regio Groot-Amsterdam en de provincie Utrecht groeien gezamenlijk met 190 duizend huishoudens, een toename van 17 procent. Het zuidelijk deel van de Randstad groeit naar verwachting minder sterk. De regio's Groot-Rijnmond en Den Haag en omgeving groeien beide tot 2025 met zo'n 40 duizend huishoudens. Voor de onderverdeling van de verschillende regio's worden drie typen regio's onderscheiden: krimpregio's (bijvoorbeeld Parkstad in Limburg), ontspannen regio's (bijvoorbeeld Rotterdam) en regio's met voortdurende hoge druk (zoals Utrecht, Amsterdam en Leiden).

In figuur 1.2 is een indicatie gegeven van de mogelijke ruimtebehoefte voor de functie wonen in de Randstad voor de periode

¹ VROM (2004). Nota Ruimte, Ministerie Volkshuisvesting Ruimtelijke Ontwikkeling en Milieu.

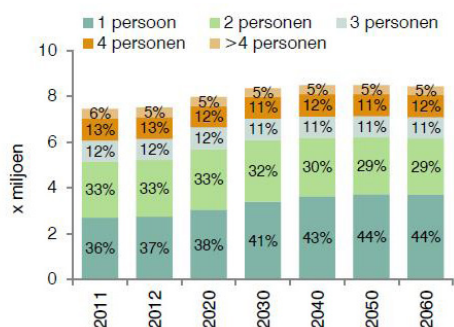
² VROM (2008). Structuurvisie Randstad 2040, Ministerie Volkshuisvesting Ruimtelijke Ontwikkeling en Milieu.

2010-2040.

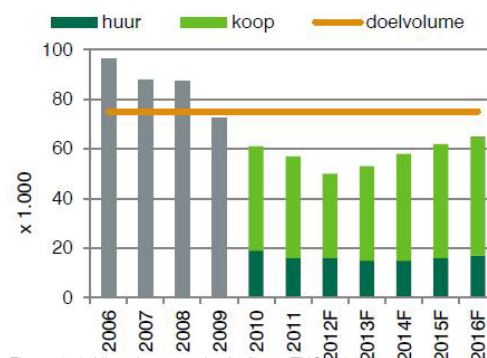
Locatie	Trendmatig ruimtegebruik (in ha)			Hoog ruimtegebruik (in ha)		
	2010	2020	2040	2010	2020	2040
Randstad	106.000	113.200	122.300	108.500	119.000	136.800
Noordelijke Randstad	54.100	57.800	61.200	55.400	61.600	69.600
Zuidelijk Randstad	46.000	49.000	53.900	47.100	51.200	58.900

Figuur 1.2: Indicatie van het ruimtegebruik voor Wonen in der periode 2010-2040 in hectares (bron: MNP Nederland later, 2007)

De toename van het ruimtegebruik is een gevolg van de toename van zowel het aantal inwoners als het aantal huishoudens. Tot 2040 zet deze toename door met respectievelijk 7% en 14%. Hieruit kan geconcludeerd worden dat de druk op de woningmarkt voorlopig zal blijven bestaan. Drijvende kracht achter het groeiende aantal inwoners is o.a. de aanhoudende instroom van migranten uit (Oost-)Europese landen (ABF Research, 2011). Als gevolg van de 'babyboom' generatie zal voornamelijk het aantal eenpersoonshuishoudens blijven groeien (figuur 1.3). Het aandeel gepensioneerden stijgt tot 2040 van 16% tot 25% van de totale bevolking (CBRE, 2012). In sommige delen van Nederland (het zuiden van Limburg, Zeeland, Drenthe en het oosten van Groningen en Gelderland) zal het aandeel 65-plussers tegen die tijd zelfs meer dan 30% bedragen.

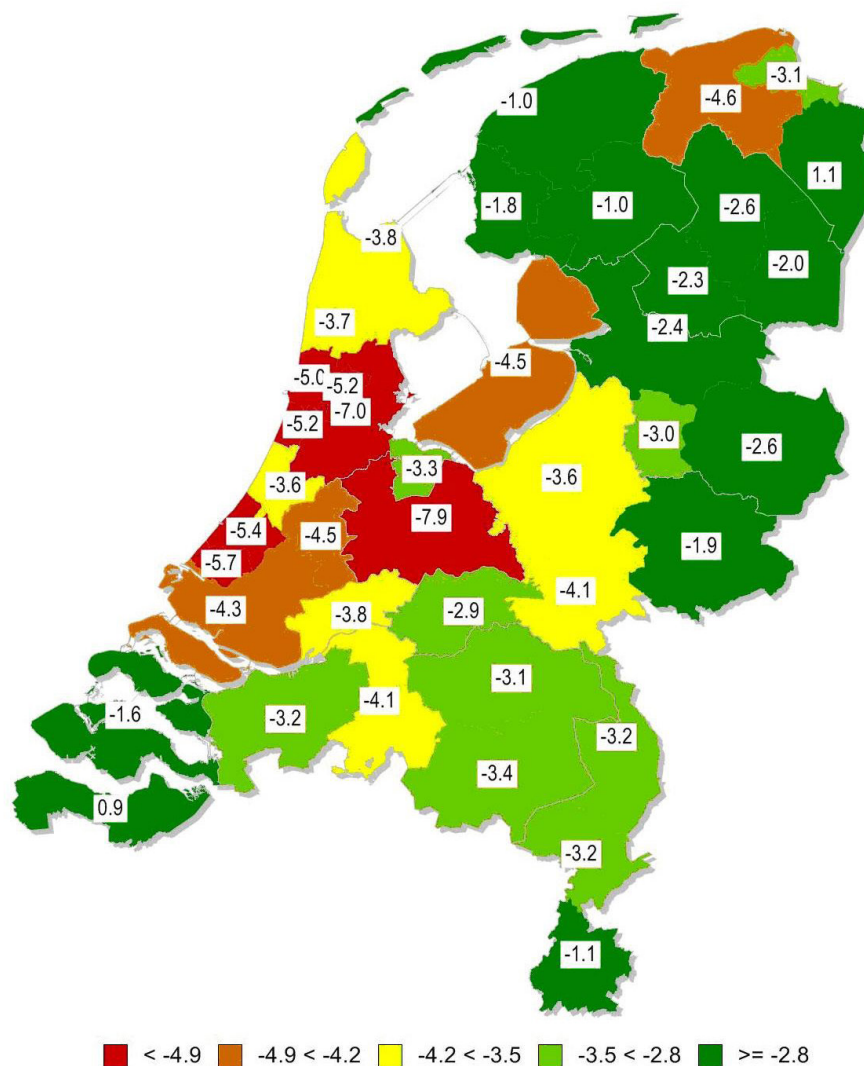


Figuur 1.3: Ontwikkeling huishoudens (bron: CBS, 2012)



Figuur 1.4: Nieuwbouwproductie (bron: TNO, 2012)

De overheid heeft vastgesteld dat het wenselijk is jaarlijks 75.000 opleveringen van nieuwe woningen te laten plaatsvinden. Sinds 2009 is dit aantal niet meer gehaald (zie figuur 1.4). Hoewel er de komende jaren een lichte stijging is te herkennen, zal het gewenste aantal nog jaren op zich laten wachten. Het woningtekort zal de komende jaren verdubbelen van 150 duizend nu naar 300 duizend woningen in 2020 (ABF Research, 2011). Daarmee dreigt een tekort van 4%. Vooral in de regio's rondom Utrecht (7,9%) en Amsterdam (7%) schiet het tekort omhoog (figuur 1.5). De woningmarkt kenmerkt zich door groei, terwijl er schaarste is in het aanbod. Dit heeft met name consequenties voor de huursector. Het lage consumentenvertrouwen, het mogelijk langzaam afbouwen van de hypotheekrenteaftrek, de terughoudendheid van banken bij financiering en de relatieve afname van het aantal gezinnen zal de vraag naar koopwoningen doen dalen en de vraag naar huurwoningen doen stijgen (CBRE, 2012). ABF Research (2011) geeft aan dat de vraag zich de afgelopen jaren geleidelijk heeft verplaatst naar het huursegment. Nu de productie achterblijft, zullen de wachttijden daar verder oplopen. Gevolg zal zijn dat ouderen niet kunnen doorstromen naar een woning met zorg op maat. En jonge mensen kunnen de woningmarkt niet instromen.



Figuur 1.5: Tekort aan woningen (%) in 2020 (bron: ABF Research, 2011)

Hiermee blijft de woningproductie dus ver achter bij de vraag en blijft de binnenstedelijke ontwikkelopgave meer dan ooit onverkort van kracht. Vooral de achterblijvende productie draagt bij aan het groeiende tekort. Het betreft hier overigens niet alleen kwantitatieve vraag, maar ook een kwalitatieve vraag. De toenemende vergrijzing, de groei van het aantal eenpersoonshuishoudens en de behoefte om groter te willen wonen, vraagt om andere type woningen. In de stedelijke gebieden betekent dit dat er een tekort is aan (betaalbare) eengezinswoningen en er in de perifere woongebieden juist behoefte is aan andere woningtypen dan eengezinswoningen (CBRE, 2012).

Gevolgen voor samenwerking

De stad als woon- en werkomgeving wint de laatste jaren sterk aan populariteit. Inmiddels woont meer dan de helft van de wereldbevolking in steden. In 2050 is de verwachting dat dit percentage opgelopen zal zijn tot gemiddeld 70%³. De bijbehorende woningbouwopgave is hoofdzakelijk binnenstedelijk geprogrammeerd en kenmerkt zich door complexiteit, kapitaalintensiviteit, een lange doorlooptijd en een onzekere afloop (o.a. door planologische risico's). Dit soort opgaven vraagt daarom veelal om samenwerking tussen partijen. Frank ten Have van Deloitte Real Estate Advisory (Deloitte, 2010: 23)

³ Bron: <http://www.unicef.org/sowc2012/urbanmap/> (geraadpleegd op 04-09-2012)

verwoordt het als volgt: "De crisis zal niet leiden tot minder, maar juist tot meer samenwerking in de gebiedsontwikkeling, al zal de aard van de samenwerking veranderen"

In het zelfde rapport komt men tot de conclusie dat elke speler in het ontwikkelproces zich nu vooral lijkt bezig te houden met het zoveel mogelijk beperken van de risico's voor zichzelf. Verantwoordelijkheid en initiatief wordt graag aan een ander gelaten. De aanname is, dat hoe langer deze trend voortduurt, des te langer een herstel van de woningbouw op zich zal laten wachten.

Samenwerkingsverbanden die louter financieel gedreven zijn, lijken geen lang leven meer beschoren. Daar de winstgevendheid en prachtige rendementen niet meer "vanzelfsprekend" zijn, denken partijen veel beter na over de verdeling van risico's, zeggenschap en bijbehorend rendement. Waar partijen (gemeenten, woningcorporaties, projectontwikkelaars) allen hebben geprofiteerd van de sterke stijging van de huizenprijzen en de daarmee gepaard gaande stijging van grondprijzen de afgelopen twintig jaar, worstelen partijen nu met hun eigen rol en verantwoordelijkheden (Deloitte, 2010). Door de enorm stijgende grondprijzen (gemiddeld 10% per jaar over de afgelopen 10 jaar) profiteerden gemeentes en namen corporaties en ontwikkelaars steeds grotere risico's. De wijze waarop partijen gewend waren samen te werken, is niet meer profijtelijk. Of dit te wijten is aan de markt of de samenwerking an sich is van belang. Het feit dat de marktomstandigheden dwingen tot nieuwe verdienmodellen bij ontwikkelopgaven, zorgt er ook voor dat partijen gaan nadenken over nieuwe samenwerkingsvormen.

De corporaties zijn hard geraakt door de financiële crisis. Afschrijvingen op grondposities en projecten en terugloop van verhuurde en verkochte woningen hebben de liquiditeitspositie aangetast alsmede de hervormingen van het kabinet Rutte II. Ook heeft de sector imagoschade opgelopen door de vele misstanden. Hiermee lijkt de trend gezet om terug te gaan naar de kerntaken: realiseren, beheren en verhuren van sociale huurwoningen (Deloitte, 2010). Hoewel deze tendens slechts tijdelijk kan zijn en corporaties mogelijk op termijn weer commerciële nevenactiviteiten zullen ontwikkelen, heeft de sector en de markt hier thans wel mee te maken.

Waar voorheen de samenwerking tussen corporaties en ontwikkelaars werd aangegaan om het financiële risico te spreiden (De Zeeuw et al, 2009), is dat in de huidige tijd steeds lastiger. De voorverkoopdrempels van 70% die projectontwikkelaars gewoon zijn te hanteren, worden niet of met allerlei kunstgrepen gehaald. De consument stelt de aankoop in de huidige tijd uit, heeft moeite de eigen woning te verkopen, of krijgt geen medewerking van de bank voor de benodigde financiering. De banken stellen zich hierdoor zeer gereserveerd op bij het verstrekken van een financiering. De Zeeuw & Franzen (2011) geven aan dat, als gevolg van de crisis voor de vastgoedsector en corporaties, nog geen "nieuwe ordening" in zicht is. Het komt volgens hen aan op vakmanschap, transparantie, product- en procesinnovatie, samenwerkingsvermogen, flexibiliteit en financiële soliditeit. En er is een verbreding van het repertoire van samenwerkingsvormen nodig.

Concluderend kan gezegd worden dat er een enorme woningbouwopgave ligt en dat het huidige aanbod onvoldoende aansluit op de (toekomstige) vraag door demografische ontwikkelingen. Mogelijk kan een bepaalde vorm van samenwerken helpen een deel van het probleem (optimaal) op te lossen. Veel experts onderschrijven dat er meer samengewerkt moet worden⁴, maar vooralsnog blijft de vraag onvoldoende onbeantwoord hoe dit dan zou moeten gebeuren.

⁴ Deloitte (2010). Meer efficiëntie in het bouw- en ontwikkelproces is alleen te bereiken als partijen langdurig en op programmbasis met elkaar samenwerken. Het motto van onze publicatie over PPS in gebiedsontwikkeling blijft onverkort: Alleen ga je sneller, samen kom je verder (Deloitte Real Estate Advisory, 2008).

1.2 Probleemstelling

Voor de crisis werden er door woningcorporaties veelvuldig samenwerkingsverbanden aangegaan met projectontwikkelaars, waarbij de laatste vaak minder financieel risico liepen. Bij corporaties loopt de investeringsruimte sinds het uitbreken van de crisis steeds verder terug. De misstanden in de sector tengevolge van zelfverrijking van bestuurders (o.a. De Key, Rochdale), de aanschaf van risicovolle financiële producten (o.a. Vestia) alsmede de extra gevraagde afdracht door de overheid eisen hun tol hierbij. Diverse vormen van afdracht hebben zich in het verleden gemanifesteerd. Ook zal de overheid nu en in de toekomst niet terugdeinzen voor verdere financiële maatregelen, getuige de meer recente ontwikkelingen. Het betreft onder andere de in 2008 ingestelde integrale winstbelasting voor woningcorporaties en de aangescherpte BTW-maatregel in 2010⁵. In 2013 staat een eenmalig bijdrage op de rol voor de stroppenpot van het Centraal Fonds Volkshuisvesting als gevolg van het Vestia debacle⁶. Vanaf 2014 zullen woningcorporaties geld moeten afdragen aan het rijk als bijdrage in de pot voor huurtoeslag, de zogenaamde “verhuurderheffing”.

Voor de ontwikkelaar geldt de tendens dat hij slechts een adviserende rol krijgt in de toekomstige (gebieds-)ontwikkeling. Maar is dat wel realistisch gezien de complexe opgave die er ligt en de mogelijke voordelen, die een samenwerkingsverband met een corporatie met zich meebrengt? Verschillende partijen, waaronder gemeentes, corporaties, projectontwikkelaars en adviseurs die hierover zijn geënquêteerd (Deloitte, 2010) zijn het er in ieder geval nog niet over eens. De helft van de respondenten denkt dat de ontwikkelaar in 2020 een procesadviseur is geworden met een bescheiden of geen kapitaalbeslag. De andere helft heeft geen mening, of meent dat de ontwikkelaar op andere manieren toegevoegde waarde zal leveren, bijvoorbeeld via het traditionele model van grondbezit.

De woningmarkt is veranderd door de crisis en de onzekere politieke situatie. Daarnaast worden de ontwikkelingsopgaven almaar complexer (beleid, regelgeving, financierbaarheid, risicobeheersing, technische haalbaarheid) en dit lijkt ook zijn weerslag te hebben op de manier van samenwerken. Hierdoor lijkt de weg vrij (en noodzakelijk) om na te denken over de invulling van (nieuwe) samenwerkingsvormen.

1.3 Doelstelling

Voorafgaand aan de crisis leek het heel vanzelfsprekend om allianties te sluiten tussen een projectontwikkelaar en een corporatie bij de ontwikkelingen van woningbouwprojecten en bij gebiedsontwikkelingen. Aanleiding hiervoor was vanuit het perspectief van de ontwikkelaar vaak de behoefte aan (goedkope) financiering en de invulling van de sociale woningbouw. Voor de corporatie gold dat de grondpositie of een concept van de projectontwikkelaar aanleiding genoeg was om een samenwerking aan te gaan. Bij voorinvestering door één of beide partijen geldt daarnaast uiteraard ook de spreiding van het risico als argument. Hierbij werd nauwelijks onderzocht of samenwerken met die ene partij wel de juiste keuze was en tot het beste resultaat zou leiden. Te begrijpen als de bomen tot in de hemel lijken te groeien.

Het onderzoek moet resulteren in de formulering van nieuwe perspectieven die inzicht geven op basis van welke uitgangspunten het zinvol is om een bepaalde samenwerkingsvorm aan te gaan tussen een projectontwikkelaar en corporatie. Dit wordt vormgegeven door empirisch onderzoek naar de samenwerkingsvorm tussen corporaties en projectontwikkelaar, die in het (ex-post) crisistijdperk werkelijk toegevoegde waarde leveren om de woningbouwopgave optimaal tot ontwikkeling te brengen. Het is niet gezegd dat er geen andere partijen nodig of noodzakelijk zijn om (het resultaat van) de samenwerking te bevorderen. De rol van deze (nieuwe) partijen in een samenwerking zal daarom niet onderbelicht blijven.

⁵ Het betref hier de ingevoerde integratieheffing om verstoring van concurrentieverhoudingen te voorkomen tussen ondernemers die gaan bouwen op eigen grond en ondernemer die een gebouw met ondergrond kant en klaar kopen en over de volle koopsom btw verschuldigd zijn. Tot de nieuwe regelgeving van kracht werd konden woningcorporaties en zorginstellingen gebruikmaken van een vrijstellingsregeling: Mededeling 26.

⁶ Het dreigende faillissement van Vestia is voorkomen, maar betekent wel dat woningcorporaties meedragen in de schuldenlast [zie verder hoofdstuk 3 over veranderende marktomstandigheden].

Centrale onderzoeksvraag

Wat kan er toe bijdragen dat de samenwerking tussen een woningcorporatie en een projectontwikkelaar optimaal wordt vormgegeven om van toegevoegde waarde te zijn voor een binnenstedelijke herontwikkeling in het (ex-post) crisistijdperk?

Om deze hoofdvraag te kunnen beantwoorden dient inzicht gegeven te worden in wat er tijdens de crisis is veranderd ten opzichte van de periode daarvoor. Vervolgens zal het begrip samenwerken en de bijbehorende kenmerken helder gedefinieerd moeten worden. Aan de hand van deze kenmerken kunnen de verschillen en overeenkomsten van de samenwerkingsverbanden tussen ontwikkelaar en corporatie in de onderscheiden periodes getypeerd worden. Met deze uitkomsten kan tot slot een doorkijk worden gegeven naar de toekomst. Onderstaande deel- en subvragen helpen om het onderwerp af te bakenen en een gestructureerd inzicht te geven in de materie.

Deelvragen

1. Welke perspectieven op samenwerken zijn te herkennen en welke samenwerkingsvormen onderscheid men in de theorie?
 - a. Hoe is het begrip samenwerken te definiëren, welke kenmerken zijn te onderscheiden?
 - b. Welke theorie van samenwerken is toe te passen op de vastgoedpraktijk?
2. Wat is de aanleiding voor een samenwerking tussen woningcorporaties en projectontwikkelaars en wat is hun rolverhouding?
 - a. Wat zijn de belangrijkste kenmerken van de samenwerkingsvorm?
 - b. Welke motieven spelen een rol bij de keuze om te gaan samenwerken?
 - c. Hoe komt de partnerkeuze in een samenwerking tot stand?
 - d. Voor welk fase in het ontwikkeltraject wordt de samenwerking aangegaan?
3. Welke veranderende marktomstandigheden zijn te herkennen als gevolg van de crisis en wat is het effect ervan op de samenwerking tussen woningcorporatie en projectontwikkelaar?
 - a. Wat zijn de belangrijkste aanpassingen in beleid en regelgeving?
 - b. Over welke competenties en ruilmiddelen beschikken projectontwikkelaars en een corporaties, waardoor hun rol in de samenwerking wordt gerechtvaardigd?
4. Hoe verhoudt een binnenstedelijk ontwikkelopgave zich tot de samenwerking?
 - a. Wat zijn de belangrijkste kenmerken van een binnenstedelijke opgave?
 - b. Welke eisen stelt een binnenstedelijke ontwikkelopgave aan de samenwerking en haar partners?
 - c. Hoe beïnvloeden veranderende marktomstandigheden de opgave en welk effect heeft dit op de samenwerking en rol van partijen in de samenwerking?
 - d. Welke invloed heeft een gewijzigde opgave op de samenwerking
5. Welke nieuwe vorm(en) van samenwerken speelt/spelen beter in op veranderende marktomstandigheden en kan/kunnen meer toegevoegde waarde leveren aan de ontwikkelopgave?
 - a. Welke rol/positie dienen de ontwikkelaar en corporatie in te nemen in deze nieuwe vorm(en) van samenwerken?
 - b. Zijn er andere of meer actoren nodig in de samenwerking om succesvol te zijn?
 - c. Verandert het verdienmodel van de samenwerking?
 - d. Is er een nieuw samenwerkingsmodel te ontwikkelen?

1.4 Relevantie van het onderzoek

De relevantie van het onderzoek is onder te verdelen naar praktische en wetenschappelijke inzichten. Vanuit beide wordt een nieuw perspectief geboden op samenwerken tussen corporaties en ontwikkelaars.

Maatschappelijke relevantie

Er ligt een druk op de woningcorporaties om een duidelijke scheidslijn te leggen tussen wat wel en niet tot hun takenpakket hoort. Door duidelijkheid te verschaffen en de competenties die hierbij horen in kaart te brengen kan ook duidelijk worden wat er ontbreekt en waarom en waarvoor men moet samenwerken. Voor de projectontwikkelaars geldt dat risicodragend ontwikkelen steeds moeilijker wordt en zij hun rol en functie heroverwegen. Niemand lijkt momenteel te weten wat de beste vorm is hoe met het juiste risicomanagement kansen gecreëerd kunnen worden en mogelijk invulling gegeven kan worden aan de ontwikkelopgave zodat er ook daadwerkelijk toegevoegde waarde wordt geleverd.

Om meerdere redenen, maar met name als gevolg van de crisis en de stilgevallen woningbouwmarkt is iedereen het er wel over eens dat nieuwe samenwerkingsvormen noodzakelijk zijn om de ontwikkeling weer op gang te brengen. Echter er is nog weinig bekend over deze nieuwe samenwerkingsvormen en de voorwaarden die noodzakelijk zijn om een samenwerking te laten slagen. In dit onderzoek wordt op zoek gegaan naar een hulpmiddel om hierin meer inzicht te verkrijgen.

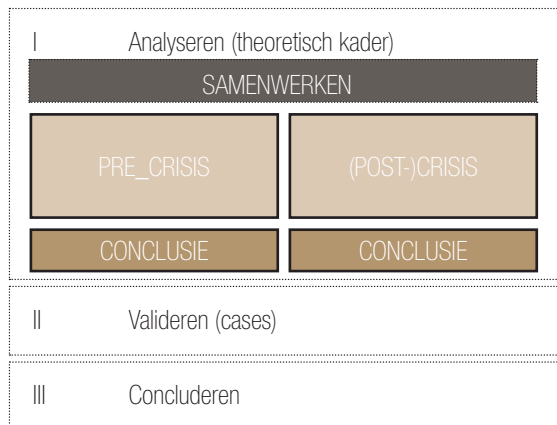
Wetenschappelijke relevantie

Er bestaat geen model dat inzicht geeft aan partijen wanneer ze wel of niet, of in welke vorm ze moeten gaan samenwerken in relatie tot een ontwikkelopgave in het vastgoed onder invloed van de crisis of andere veranderende marktomstandigheden (regelgeving, beleid, etc.). Er is wel onderzoek gedaan naar de kerncompetenties van samenwerkende partijen (De Zeeuw, 2009), dat heeft geresulteerd in ontwikkelaarprofielen. Het ontbreekt echter aan een diagnose instrument om snel inzicht te krijgen in de eigen sterkten en zwakten ten opzichte van de opgave. Van der Zande (2010) heeft een theoretisch raamwerk opgezet voor de samenwerkingsvoorbereiding en bepaalt aan de hand daarvan het juiste selectiemoment en de wijze waarop taken en risico's verdeeld zouden moeten worden. In dit onderzoek wordt de initiatieffase als uitgangspunt genomen om de samenwerking aan te gaan. Meerdere onderzoeken geven aan dat hier de meerwaarde in zit voor partijen om samen te werken. Aan de hand van managementliteratuur wordt onderzocht of modellen uit andere wetenschapsgebieden van toepassing kunnen zijn op de vastgoedpraktijk en of er een nieuw model is te ontwikkelen. Het onderzoek heeft een interdisciplinair karakter. Inzichten uit de bedrijfskunde worden gekoppeld aan sociologische inzichten. De uitdaging van het onderzoek is om studies naar veranderende marktomstandigheden te koppelen aan theorieën over samenwerken en vervolgens tot een model te komen.

Het onderzoek neemt de (afstudeer)onderzoeken van Barneveld (2010), Buur (2011), Cwiklicki (2003), van der Zande (2010) en Kazemi et al (2009) als basis om vervolgonderzoek te plegen. Deze studies brengen de competenties van partijen in kaart en betrekken het onderzoek merendeels op het volledige ontwikkelingsproces. In aanvulling daarop zal het onderliggende onderzoek inzicht geven in de theorie achter samenwerken en nieuwe perspectieven bieden.

1.5 Onderzoeksmethode

Onderstaand schema (figuur 1.6) geeft de onderzoeksopzet weer. Samenwerken vormt het centrale thema van dit onderzoek. Middels literatuuronderzoek wordt op basis van beschikbare kennis over samenwerken en het speelveld waarin zij zich begeeft (marktomstandigheden en opgave) het theoretisch kader gesteld. De resultaten uit deze literatuurstudie leiden tot tussentijdse conclusies, welke de basis vormen voor de analyse, het empirisch onderzoek (casestudies). Vervolgens wordt in de vorm van een toekomstvisie een perspectief gegeven op samenwerken.



Figuur 1.6: Schematische weergave onderzoeksopzet

De probleembeschrijving vormt het theoretische gedeelte van dit onderzoek. Hier worden de resultaten van de literatuurstudie besproken. De veranderende marktomstandigheden, de kenmerken van binnenstedelijke herontwikkeling en de verschillende samenwerkingsvormen zijn de hoofdonderwerpen van de theorie en er wordt antwoord gegeven op de deelvragen. Vervolgens worden de bevindingen vertaald in een tussentijdse conclusie die de basis is voor het praktijkonderzoek.

Dataverzameling

De dataverzameling voor het empirisch onderzoek gebeurt met behulp van de volgende middelen:

- Literatuur
- Raadplegen experts
- Casestudies

Afbakening onderzoek

In de probleemanalyse zal aan de hand van vier casestudies onderzocht worden op welke manier samenwerken wordt toegepast in binnenstedelijke herontwikkelingsopgaves onder bepaalde marktomstandigheden, welke vormen zijn te herkennen en welke motieven zijn gebruikt. De casestudies behelzen (gebieds)ontwikkelingen, waarin een marktpartij samenwerkt met een corporatie. Om inzicht te krijgen in de casestudies en voldoende informatie boven te krijgen worden interviews gehouden met de betrokken partijen in de samenwerking en zoveel mogelijk andere informatiebronnen gebruikt.

De keuze voor een bepaalde herontwikkeling wordt bepaald door de samenwerkingsvorm die is gekozen en de omstandigheden (tijd en plaats) waarin het project zich bevindt. De cases zijn zo uitgezocht dat er een goede dwarsdoorsnede ontstaat van verschillende trajecten die samenwerkingsverbanden hebben doorlopen. Er worden projecten geanalyseerd die zowel voor als tijdens de crisis zijn opgestart en hun afronding of tijdelijke beëindiging (wel of niet succesvol) kennen tijdens de crisis of nog steeds in ontwikkeling zijn. Andere variabelen zijn: type marktpartij, de fase van betrokkenheid, de verdeling van het te (her)

ontwikkelen vastgoed en de verdeling van risico en rendement.

Data-analyse

Aan de hand van vier casestudies wordt onderzocht wat de basis is geweest voor de samenwerking tussen partijen en of er elementen uit de samenwerkingstheorie zijn te herkennen. Dit gebeurt op basis van replicatie logica (replication logic). Op basis van theorie zou verwacht moeten worden dat een zelfde fenomeen zich voordoet onder ongewijzigde omstandigheden. Tegelijkertijd zou een voorval moeten wijzigen als de omstandigheid wijzigt. Door cases te selecteren waar verschillende samenwerkingsvormen zijn toegepast, wordt verwacht dat de (financiële) resultaten anders zullen zijn bij elke afzonderlijke case. Vervolgens kan beoordeeld worden of een bepaalde samenwerkingsvorm heeft bijgedragen aan een succesvolle samenwerking met een positief resultaat.

Ontwerp

De uitkomsten van de casestudies vormen de basis voor het formuleren van een (beslissingsondersteunend) model, waarbij een organisatie snel en geobjectiveerd inzicht kan krijgen in haar eigen sterkten en zwakten in relatie tot de opgave. Een dergelijk model kan helpen om de eigen competenties werkelijk op waarde te schatten en helpen bij het vinden van een partner die complementair is. Met als gevolg een optimale toegevoegde waarde van de samenwerking. Op basis van de toetsing van de theorie en het beslissingsondersteunend model worden tot slot conclusies getrokken en aanbevelingen gedaan en vindt terugkoppeling plaats naar de hoofdvraag van het onderzoek.

1.6 Leeswijzer

Het onderzoeksrapport is onderverdeeld in zeven hoofdstukken. Hoofdstuk 1 is het inleidende hoofdstuk. In hoofdstukken 2 tot en met 4 wordt de theorie besproken op basis van literatuuronderzoek die ten grondslag ligt aan het begrip samenwerken. Hoofdstuk 2 benoemt de samenwerkingsvormen uit andere wetenschapsgebieden die de basis vormen voor de typering van de samenwerking uit de verschillende periodes in dit onderzoek. Hoofdstuk 3 zet samenwerken en de rol van de ontwikkelaar en corporatie in het perspectief van het pré-crisistijdperk. Hoofdstuk 4 gaat in op de politiek en economisch gedreven veranderende marktomstandigheden tijdens de crisis en het effect ervan op de samenwerking. In hoofdstuk 5 worden een viertal cases beschreven. Hoofdstuk 6 en 7 voorzien in een cross-case analyse, waaruit vervolgens de toekomstvisie volgt op samenwerken. Hoofdstuk 8 sluit af met conclusies en aanbevelingen, waarbij terugkoppeling plaatsvindt naar de centrale vraag.

	H1 Inleiding	
H2 Perspectieven op samenwerking		
H3 Samenwerken in pre-crisistijdperk		
	H4 Veranderende marktomstandigheden	
H5 Casestudies		
	H6+H7 Analyse+toekomstvisie	
		H8 Conclusies & aanbevelingen
PRE-CRISIS	CRISIS	POST-CRISIS

Figuur 1.7: Leeswijzer

2. De pijlers van het samenwerken

In veel branches is zich men er van bewust dat samenwerken noodzakelijk is om te overleven en de complexe vraagstukken van deze tijd op te lossen. Het aangaan van een samenwerking is overigens niet iets van deze tijd alleen. Al tijdens de Griekse oudheid werden allianties gesloten om gezamenlijk ten strijde te trekken. In de huidige tijd wordt samenwerken, naast autonome groei of fusie steeds meer gezien als een effectieve manier om te groeien (Kaats & Opheij, 2005: 52). Het is echter niet vanzelfsprekend dat partijen gaan samenwerken en het is vaak al helemaal niet duidelijk in welke vorm dit moet gebeuren en wat het oplevert. Door middel van een aantal theorieën op het vlak van samenwerken wordt in dit hoofdstuk het kader gesteld om invulling te geven aan de pijlers, waarop de samenwerking tussen een corporatie en een ontwikkelaar rust in een binnenstedelijke herontwikkeling. In de vervolghoofdstukken 3 en 4 zal gekeken worden naar de wijze waarop aan deze pijlers invulling is gegeven in het pré-crisistijdperk en of ze houdbaar blijven als gevolg van veranderende marktomstandigheden en ook dan bijdragen aan een vruchtbare samenwerking.

2.1 Samenwerkingsvorm

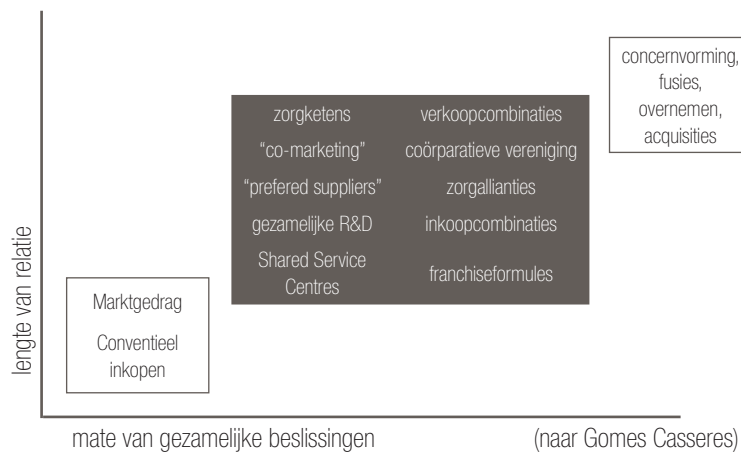
In elke tijd veranderen de marktstructuren, de basis van de concurrentie en bedrijven. Om die reden moeten organisaties constant op zoek naar nieuwe manieren om competitief voordeel te bereiken. Er bestaat een co-evolutie tussen markten en organisaties: als markten veranderen, moeten organisaties zich aanpassen (Douma & Schreuder, 2008) en als organisaties veranderen doen de markten dat ook. Hiervan uitgaande is het makkelijk voor te stellen dat samenwerkingsverbanden veel verschillende vormen aannemen om zich aan te passen aan de snel veranderende omgeving.

Samenwerkingsverbanden kunnen zowel lange termijn en substantiële afspraken zijn tussen bedrijven, alswel projecten die een begin en eind hebben (Child et al, 2005). Voor de rest is er niet echt een definitie te geven, behalve dat er een onderdeel is dat steeds terugkeert bij verschillende beschrijvingen van samenwerkingsverbanden: de zoektocht naar middelen door het vestigen van een inter-organisatorische relatie en het aanmoedigen van samenwerkend gedrag.

Vanuit het theoretische perspectief bestaan er volgens Douma & Schreuder (2008 in Song & Lind, 2009: 2) drie organisatievormen die een ontwikkelaar kan uitoefenen om toegang te hebben tot de benodigde hulpbronnen en om het risico te managen van ontwikkelopgaven:

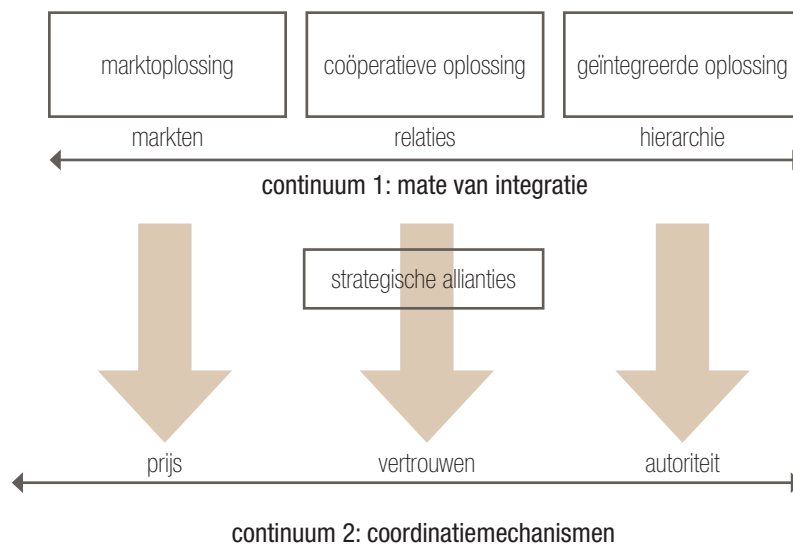
- Inkoop op de markt (uitruilmogelijkheden), waarbij coördinatie plaatsvindt via het prijsmechanisme;
- Interne organisaties, waarin een aantal andere coördinatievormen worden gebruikt (bijvoorbeeld een joint venture);
- Verschillende soorten hybride organisatievormen, waarbij coördinatie tussen verschillende organisaties plaatsvindt via gebruik van het prijsmechanisme én een verschillend aantal andere coördinatievormen tegelijkertijd (bijvoorbeeld een fusie of overname)

De onderverdeling sluit aan bij de positionering die Kaats en Opheij (2012) hanteren om het begrip samenwerken te duiden. Volgens hen zit samenwerken tussen conventioneel in-/verkoop en concernvorming in (figuur 2.1). Zij hebben de positionering van samenwerken gebaseerd op Gomes-Casseres (2003). Naar het middengebied is veel onderzoek gedaan en door Kaats en Opheij (2012: 33) beschreven als: "een gebied waar noch de wetten van de markttransactie, noch de wetten van de hiërarchie van concerns werken".



Figuur 2.1: Positionering van samenwerking (bron: Kaats en Opheij, 2012: 32)

Andere auteurs gebruiken vergelijkbare indelingen om de verschillende vormen van samenwerking te duiden. Jurriëns (2001) hanteert het coördinatiemechanismen schema (figuur 2.2) om de verschillende vormen van samenwerken te duiden en is vergelijkbaar met de indeling van Kaats en Opheij (2012).

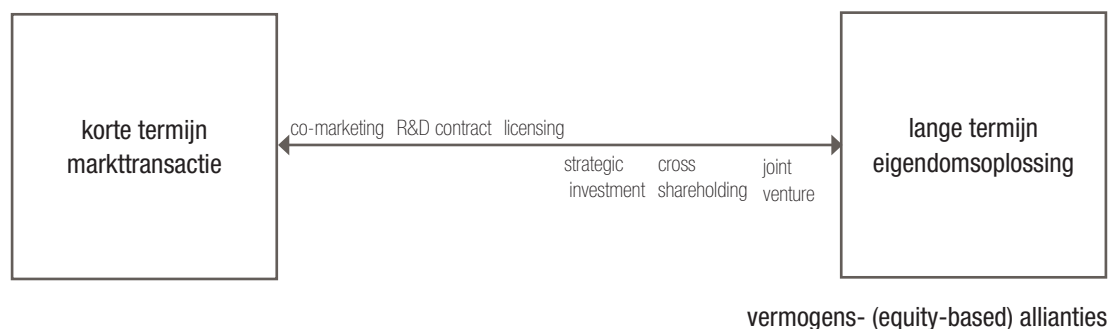


Figuur 2.2: Ingangsstrategieën met coördinatiemechanismen (bron: Jurriëns, 2001)

De samenwerking tussen een corporatie en een projectontwikkelaar in een binnenstedelijke herontwikkeling wordt over het algemeen aangegaan voor de duur van het desbetreffende project. De zeggenschap ligt daarbij over het algemeen niet volledig bij één partij. Ongeacht de winst- en risicoverdeling is er een vorm van gedeelde zeggenschap. Gezien de duur van de relatie en de wijze waarop over het algemeen gezamenlijk wordt besloten, zou men kunnen stellen dat samenwerken in binnenstedelijke (gebieds)ontwikkeling zich in het middengebied van figuur 2.1 en 2.2 bevindt. Echter de praktijk laat zien dat besluitvorming niet altijd plaatsvindt op basis van gelijkwaardigheid. Zodoende is de samenwerking wellicht toch niet zo eenvoudig te duiden en laat het een hoop vragen achter. Want hoe ziet die samenwerking er dan precies uit tussen een woningcorporatie en een projectontwikkelaar? Wat betekent samenwerken in binnenstedelijke herontwikkeling en welke vorm neemt dit aan?

Om antwoord te kunnen geven op deze en andere vragen zoomen we verder in op de samenwerkingsvorm. Onder samenwerken beschouwen we het ingekleurde kader in het midden van figuur 2.1. In het onderzoeksveld van samenwerken kan een strategische samenwerking volgens Peng (2006) onderverdeeld worden in twee hoofdcategorieën: "equity-based alliances" en "non-equity based (contractual) alliances". Deze twee samenwerkingsstrategieën kunnen ingezet worden om de behoefte aan kapitaal te verminderen ten opzichte van de situatie, waarin niet wordt samengewerkt:

1. Non-equity based alliance: Een samenwerking aangaan met niet-financiële actoren (bijvoorbeeld tussen een ontwikkelaar en een architect)
2. Equity based alliance: Een samenwerking aangaan met een financiële actor (bijvoorbeeld tussen een ontwikkelaar en een kapitaalverschaffer)



Figuur 2.3: Categorisering van samenwerkingsvormen (Peng, 2006)

Hoewel in beide gevallen het doel is om zo min mogelijk te (voor-)investeren in een ontwikkelproject of extern kapitaal aan te trekken, is de samenwerking tussen een corporatie en een ontwikkelaar in veel gevallen gestoeld op een samenwerking met een financiële partij. De corporatie of de ontwikkelaar is voornamelijk op zoek naar financiering, risicodeling, of investeringsruimte.

Het is gangbaar dat de samenwerking veelal is vormgegeven op basis van een scheve verhouding tussen risico en rendement tussen partijen, waardoor er - onder het mom van samenwerken - eigenlijk een opdrachtgever-opdrachtnemer relatie ontstaat, of tenminste sprake is van gedelegeerd opdrachtgeverschap. Of in dergelijke gevallen sprake is van een werkelijke alliantie (en ook op deze wijze juridische is overeengekomen), waardoor ook de motieven om te gaan samenwerken geëffectueerd kunnen worden, zal nader worden beschouwd in dit hoofdstuk. Dit gebeurt onder andere door het perspectief van de "resource-based view" theorie te gebruiken, waar juist de competenties van partijen bijdragen aan de doelstelling die men wenst te bereiken in een samenwerking. Hierop wordt verder ingegaan in paragraaf 2.2, waar de motieven voor samenwerken worden behandeld.

Volgens De Zeeuw et al (2009) zijn er drie samenwerkingsvormen die zijn te onderscheiden op basis van juridische en economische uitgangspunten:

- 50/50, er wordt samengewerkt op basis van een gelijke verdeling van risico, rendement en zeggenschap;
- Turnkey: de ontwikkelaar levert op turnkey-basis projecten
- Volledige uitbesteding: de ontwikkelaar levert voor eigen rekening en risico projecten in de ontwikkeling

In dit onderzoek ligt de nadruk op de samenwerkingsvorm waarin beide partijen daadwerkelijk participeren. De volledige uitbesteding wordt hier niet toegerekend. Zij is toe te rekenen tot de vlek linksonder in figuur 2.1 en valt derhalve buiten de scope van dit onderzoek. Indien de ontwikkelaar levert op basis van turnkey is dit te beschouwen als gedelegeerd opdrachtgeverschap. De aanduiding 50/50 die De Zeeuw et al (2009) kiezen in bovenstaande opsomming is echter niet in alle samenwerkingsvormen tussen corporaties en ontwikkelaars zo eenduidig. De verdeling van risico, rendement en zeggenschap is niet altijd evenredig verdeeld. In de Nederlandse praktijk is het zeer gebruikelijk dat de ontwikkelaar, in de

samenwerkingsovereenkomst met de corporatie, als onafhankelijke projectontwikkelaar fungeert en aanspraak maakt op een winstdeel zonder (of met weinig) inbreng van eigen vermogen. Door het ontbreken hiervan komt de onafhankelijkheid van de ontwikkelaar in het geding. Hij heeft weliswaar (evenveel) zeggenschap in het samenwerkingsverband, maar het winstdeel van de ontwikkelaar kan lager zijn dan dat van de corporatie om de laatste te belonen voor de risicodragende rol die ze speelt als financier en "onuitputtelijke" geldbron¹. Onder andere om deze reden ontstaat er een scheve verhouding in de samenwerking en voelt de corporatie zich boven de andere partij gesteld en dicht zij zichzelf meer rechten toe. Wanneer de ontwikkelaar als financier optreedt kan wat hierboven voor de corporatie geldt ook voor de ontwikkelaar gelden.

Vaak verdient de projectontwikkelaar ook niet zonder meer het predicaat gedelegeerd ontwikkelaar. Dit zou betekenen dat zij geen recht heeft op zeggenschap in de rechtspersoon en geen recht heeft op een winstdeel, hetgeen wel het geval kan zijn. In een zuiver gedelegeerd opdrachtgeverschap gelden de volgende kenmerken: financiering is de zorg van de opdrachtgever (de corporatie) en de ontwikkelaar krijgt een honorering op basis van een bepaalde performance fee (Keeris, 2010).

Bovenstaande maakt duidelijk dat de typering van de projectontwikkelaar in een samenwerking niet altijd eenduidig is. De rol van de ontwikkelaar op papier is vaak een andere dan de praktijk laat zien. Er ontstaat een scheve verhouding die de samenwerking niet ten goede komt. De corporatie is een vergelijkbaar lot beschoren, omdat zij vaak een dubbelrol heeft als ontwikkelaar en belegger. De ontwikkelingsactiviteiten van de corporaties zijn er op gericht om inkomsten te genereren ten behoeve van de sociale taakstelling. Deze doelstelling mislukt veelal gezien de grote verliezen die worden geleden². De kredietcrisis maakt dit versneld duidelijk, omdat de verliezen niet meer worden goed gemaakt door de corporatie.

2.2 Perspectieven op samenwerken

De woningmarkt heeft, net als andere markten, te maken met een constant veranderende competitieve omgeving. Het belang van samenwerkingsverbanden waar Faulkner (2003) over spreekt, is dus ook van toepassing op de woningmarkt om het competitieve voordeel te vergroten en de efficiëntie van woningproductie te verhogen. Het ligt buiten de scope van dit onderzoek om alle theorieën rondom samenwerken te bespreken en uit te diepen. In dit hoofdstuk wordt ingegaan op een aantal theorieën die bruikbaar worden geacht om de samenwerking tussen een ontwikkelaar en corporatie te duiden in marktomstandigheden die voor de crisis golden, in het huidige tijdsgewricht gelden en in de toekomst zullen gelden. Het is belangrijk te vermelden dat alle beschikbare theorieën vooral gericht zijn op (vrijwillige) samenwerking tussen commerciële bedrijven. De woningcorporatie neemt als samenwerkingspartner een bijzondere positie in. Zij is geen commercieel bedrijf, waardoor andere krachten kunnen spelen bij de motieven om te gaan samenwerken met een corporatie. Daarnaast is het zo dat partijen bij het aangaan van een samenwerking voor een gebiedsontwikkeling regelmatig grondposities inbrengen of bezit hebben in het gebied. Er kan in dat geval sprake zijn van onvrijwillige of gedwongen samenwerking. Dit krijgt samen met juridische en commerciële status van een corporatie bij de vele beschikbare theorieën over samenwerken geen aandacht.

Onzekere marktomstandigheden hebben bij veel ontwikkelaars en corporaties de strategische kwetsbaarheid vergroot. In snel veranderende omstandigheden wordt het steeds moeilijker voor bedrijven om op duurzame wijze competitief voordeel te verkrijgen. De verhoogde onzekerheid van de markt zorgt voor de onderliggende reden waarom bedrijven samenwerkingsverbanden aangaan die de strategische doelstellingen van de partner kunnen bedienen (Doz en Hamel, 1998).

Een basisreden voor een bedrijf om te gaan samenwerken, is meer voordeel te hebben dan wanneer het alleen was doorgegaan. Het voordeel is daarbij niet eenzijdig gericht. Voor beide partijen moet het meerwaarde opleveren. Er bestaat een oneindige hoeveelheid redenen om te gaan samenwerken. Deze zijn niet altijd allemaal even duidelijk. Echter in alle gevallen wordt door velen gesteld dat een samenwerkingsverband een kritieke rol speelt in het bereiken van competitief voordeel binnen bedrijven (De Wit en Meyer, 2004; Doz en Hamel, 1998; Kale et al, 2001; Kogut, 1989).

¹ Het komt zelden voor dat verbindingen failliet gaan en het is vaak zo dat corporaties alle verliezen van de verbinding aanzuiveren.

² Woningcorporaties laten vanaf 2006 fors oplopende verliezen zien met hun verbindingen. De stilstaande woningmarkt beperkt de inkomsten uit de verkoop van huurwoningen. Hiermee komt de financiering van de verbindingen onder druk te staan. Voor alle corporaties samen is het verlies van de dochters en deelnemingen verdubbeld van 199 miljoen euro in 2008 tot 386 miljoen in 2009 (CFV, 2010).

Samenwerken mag dan concurrentievoordeel in de hand werken, de drijvende kracht achter het aangaan van een samenwerking blijkt maar al te vaak niet zozeer te gaan om het verhogen van winstpotentieel, maar om het bereiken van risicoreductie (Behrens, 1990). Vanuit de literatuur is echter voldoende grondslag aanwezig om aan te nemen dat samenwerken meer is dan het delen van financiële risico's. Volgens Faulkner (2003: 119) wordt samenwerken steeds belangrijker dankzij de beperkingen en inefficiënties van individuele bedrijven om succesvol te kunnen inspelen op een veranderende markt en de economie wordt gekarakteriseerd door grote onzekerheid en turbulentie.

Dit sluit aan bij de gedachte van de market power theorie (Hymer, 1976; Porter, 1985) dat met een samenwerking juist extra winst gemaakt moet worden in plaats van aan te sturen op risicoreductie. Risicodeling, het inzetten van ruilmiddelen of toegang tot financiële middelen is volgens de resource-based view (paragraaf 2.2.2) niet de enige basis om competitief voordeel te behalen en onderscheidend te zijn ten opzichte van de concurrent. Een betere benutting van de 'resources' (bronnen, middelen), capaciteiten en vaardigheden die waardevol, uniek, moeilijk te imiteren en niet vervangbaar zijn (Douma & Schreuder, 2008) binnen organisaties moet uiteindelijk het competitieve verschil maken met andere concurrerende organisaties.

De middelen, waaronder bijvoorbeeld risicodeling en financiering, moeten wel voorwaarde zijn en dient men met behulp van de juiste competenties te gelde te maken:

"Competences and Capabilities: Capabilities are the capacity to perform some task exploiting the resources available. Resources are the source of capabilities – capabilities are the source of competitive edge. Competences are those activities (or capabilities) that enable an organisation to achieve sustainable competitive performance over time. A core competence is a strategic capability that gives an organisation a competitive edge over its rivals over time." (Grant, 1991: 119)

In deze paragraaf worden kort de theorieën van perspectieven op samenwerken beschreven die in dit onderzoek als kader gelden, om de motieven voor het aan gaan van samenwerkingsverbanden, te duiden.

2.2.1 Market power theory

De meerwaarde van een organisatie zit volgens deze theorie in het vergroten van het succes door als onderneming een sterkere positie in de markt in te nemen. Deze marktkracht wordt bepaald door de mogelijkheid die een bedrijf heeft om de prijs van zijn product of dienst te verhogen tegen minimale kosten. In een perfecte markt zou er geen marktkracht bestaan. Een organisatie die over marktmacht beschikt kan prijzen laten stijgen zonder klanten te verliezen aan zijn concurrent. Zij worden ook wel "prijsbepalers" genoemd. Een aandeel van marktmacht is dat het de vraag doet dalen, waardoor ook het aanbod stukt. Te veel marktmacht wordt daardoor in veel landen door wetgeving ingeperkt.

De positie bepaalt welke strategie een onderneming zichzelf het best kan aanmeten om optimaal winstgevend te zijn (Porter, 1985). Samenwerking is een manier om wederzijdse voordelen te laten ontstaan voor de samenwerkende partijen met betrekking tot hun marktmacht. Voordat Porter zijn theorie over strategie wereldkundig maakt, was Hymer (1976) al bezig met de toepassing van market power op samenwerking door onderscheid te maken tussen defensieve en offensieve coalities.

Volgens Porter (1985) kan bij samenwerken in de zelfde waardeketen (bijvoorbeeld het ontwikkelen van vastgoed) sprake zijn van schaafeffecten, rationaliseren van capaciteit, kennis combineren of risico's delen. Een (grond)positie in een bepaalde gemeente geeft een ontwikkelaar of corporatie de beschikking over een machtig ruilmiddel. Dit kan een motief zijn om met deze partij te gaan samenwerken. Het kan de positie verbeteren om binnen een gemeente als partij voor vol aangezien te worden. Bij een goede locatie kan het tevens onderscheidend werken ten opzichte van andere ontwikkelingen om de woningen beter in de markt te zetten en daarmee een hogere winstmarge te behalen. De grondprijs speelt hier overigens wel een belangrijke factor. Als deze de extra winstmarge volledig compenseert, dan kan het voordeel gevonden worden in de verkoopsnelheid van het product. Het blijkt echter dat het vergroten van marktmacht vaak geen motief is om de samenwerking

op te zoeken. Enerzijds wordt in diverse onderzoeken naar samenwerking nooit het argument marktmacht genoemd. Anderzijds zijn er nauwelijks tot geen voorbeelden te vinden, waar ontwikkelaars en corporaties vanaf het begin projectoverstijgende samenwerkingsverbanden aangaan, of waar zij een dergelijke alliantie optuigen na een eerste goede ervaring gehad te hebben met elkaar op projectbasis. Individueel beogen partijen wel om een positie in een bepaalde gemeente te vergroten door meer bezit te verkrijgen of ontwikkelingsprojecten op hun naam te hebben staan. En hoewel de market power theory juist beoogt de marktmacht te vergroten door samenwerking, zit daar ook de kwetsbaarheid. In de praktijk blijkt dat de partners vaak al, voorafgaand aan het samenwerkingsverband, na afronding van het traject zelfstandig verder willen en menen daarmee meer macht te ontwikkelen. Hiermee wordt volledig voorbij gegaan aan de opgebouwde relatie en de meerwaarde die het kan hebben in verder ontwikkelingen in de desbetreffende gemeente. Samengevat zijn de belangrijkste elementen uit de market power theory (Kaats & Opheij, 2012):

- Verbeteren van de strategische positie; door samenwerking versterken van de strategische positie qua productportfolio, markt bereik, geografische positie;
- Macht ontwikkelen; bundelen van krachten om samen machtiger te staan tegenover derde partijen;
- Reduceren en delen van risico's;
- Door samen te werken bescherming zoeken tegen competitie.

2.2.2 Resource-based view

De resource-based view geeft aan, dat organisaties die beschikken over unieke, waardevolle, moeilijk imiteerbare en niet-substutueerbare hulpbronnen, duurzaam concurrentievoordeel kunnen verkrijgen. Resources zijn onder te verdelen in 1. Verhandelbare resources (niet-organisatiespecifiek), ook wel ruilmiddelen genoemd en 2. Capabilities (organisatiespecifiek), ook wel competenties genoemd die worden gebruikt om de ruilmiddelen op de juiste wijze aan te wenden.

De resource-based view beschouwt de omgeving vanuit de organisatie: de organisatie heeft de mogelijkheid om het eigen succes te beïnvloeden (Barney, 1991; Wernerfelt, 1984). De theorie wijkt af van Porter (1985) uit de vorige paragraaf, die de kracht van de onderneming benadert vanuit de positie in de omgeving. Als de organisatie unieke, waardevolle en moeilijk te imiteren bronnen in haar bezit heeft, houdt dit een voordeel ten opzichte van de concurrent in. Bij samenwerken gaat het erom de resources met andere partijen te delen (Koka en Prescott, 2002). De beschikking over financiële middelen, of grond was voor de kredietcrisis geen onderscheidend kenmerk van een organisatie, maar voorwaarde om te gaan samenwerken (Van Mierlo, 2010). Deze middelen zijn echter eenvoudig te imiteren en niet organisatieafhankelijk. Competenties zijn dit echter wel. In het (post-)crisistijdperk is er minder geld beschikbaar via traditionele geldbronnen en partijen worden genoodzaakt (of willen) minder risico te lopen. Van Mierlo (2010: 50) stelt dat competenties van de ontwikkelaar belangrijker worden dan ruilmiddelen als basis voor een samenwerking: "ontwikkelaars zullen van kapitaalintensieve participatie overstappen naar een meer kennisintensieve deelname in het ontwikkelingsproces." Deze competenties zijn nodig om als bedrijf competitief voordeel te bereiken. Volgens De Wit en Meyer (2004) is daarbij een bedrijfsmodel nodig dat superieure waarde creëert voor zijn klanten. Dit bedrijfsmodel bestaat uit:

- Een goed product;
- Een activity system: beschikken over capaciteit om de benodigde toegevoegde waarde activiteiten uit te voeren op een effectieve en efficiënte manier;
- Toegang tot middelen.

Het volgende schema (figuur 2.4) maakt goed duidelijk dat competenties noodzaak zijn om de middelen te kunnen omzetten naar competitief voordeel. De middelen bestaan uit vaardigheden van individuen, patenten, intellectueel eigendom, etc. Organisaties hebben coördinatie en inzet van middelen nodig. De competenties zijn de capaciteit van een team, of organisatie om bepaalde taken uit te voeren. Zonder een goed product is de beschikbaarheid over middelen en de juist inzet ervan niets waard. Gemakshalve wordt in dit schema uitgegaan van de aanwezigheid van een goed product. Hoe dit product tot stand

komt en in relatie daarmee de inzet van competenties wordt behandeld in de volgende paragraaf 2.2.3.



Figuur 2.4: Transformatieproces naar concurrentievoordeel via middelen en competenties (bron: Grant, 1991)

Samenwerken op basis van de resource-based view betekent toegang hebben tot essentiële en waardevolle hulpbronnen van een ander partij en het verminderen van risico door het te delen. Deze twee aspecten bevatten de twee fundamentele redenen om een samenwerking aan te gaan. (Bamord et al, 2003; Das en Teng, 2000; Dyer en Singh, 1998; Grant en Baden-Fuller, 2004). Vaak worden resource-based aspecten naar voren geschoven als de meest kritische en belangrijke redenen voor samenwerkingsactiviteiten tussen bedrijven:

- Overbruggen van het gat tussen de huidige middelen en de verwachte toekomstige middelen;
- Toegang tot complementaire bedrijfsmiddelen als: vaardigheden, kennis, ideeën en technologie;
- Lerend geïntegreerde allianties zullen ook voor nieuwe kennis zorgen;
- Ander complementaire bedrijfsmiddelen: ervaring, kapitaal, materialen, productiecapaciteit, producten en mankracht (Faulkner, 2003.)

Een stap verder gaat de resource dependence theory. De theorie van de afhankelijkheid van hulpbronnen, ziet de omgeving als een verzameling actoren die schaarse hulpmiddelen bezitten of controleren (Pfeffer en Salancik, 1978). Faulkner (2003) stelt vier vormen van resource dependency die voorzien in de motivatie tot samenwerken:

- Toegang tot markten;
- Nieuwe technologie;
- Toegang tot speciale vaardigheden;
- Toegang tot ruwe materialen.

Bovengenoemde motieven zijn van toepassing op de relatie tussen twee commerciële marktpartijen. In het specifieke geval van samenwerken tussen een ontwikkelaar en corporatie wordt hier als vijfde motivatie de juridische grondslag van een corporatie genoemd. Zij komt bijvoorbeeld bij de financiering van vastgoedprojecten in aanmerking voor waarborging door WSW (Waarborgfonds Sociale Woningbouw), waardoor zij een lager rentetarief kan hanteren op haar leningen. Veranderende regelgeving maakt hier wellicht een einde aan als woningcorporaties op basis van het nieuwe regeerakkoord van Rutte II en het Woonakkoord worden geacht zich alleen nog met haar sociale taakstelling bezig te houden. Een ander maatregel die dit voordeel (gedeeltelijk) kan wegnemen, is de financierbaarheid van niet-DAEB activiteiten³ die sterk wordt ingeperkt als de Herzieningswet Toegelaten Instellingen van kracht wordt.

³ De niet-DAEB activiteiten zijn geen Diensten van Algemeen Economisch Belang en vallen derhalve niet onder de term borgbaar bezit.

Het verschil met de resource-based view zijn inperking van de aspecten afhankelijkheid en onzekerheid. Een langdurige samenwerking aangaan, die niet alleen op projectbasis is gericht, beperkt de afhankelijkheid van kritische hulpmiddelen en competenties. Enerzijds gaat het daarbij om het verkrijgen van macht en controle, anderzijds wil men echt gebruik maken van de (schaarse) competenties die de andere partij bezit. Hiermee is de kans groter dat ook echte innovatie op gang komt. Samenwerken voor de duur van één project geeft een te korte scope om echt tot innovatie aan te zetten.

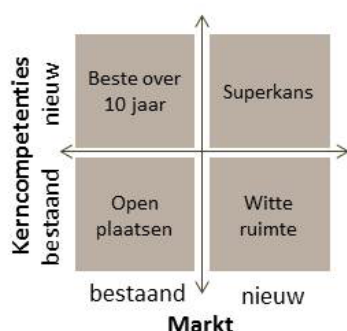
Dit kan dan een reden zijn om een samenwerkingsrelatie aan te gaan met een organisatie die over deze specifieke resources beschikt (Oerlemans, 2007). De mogelijkheid om de beschikking te krijgen over de hulpmiddelen via eigen ontwikkeling (tijd en capaciteit benodigd), door ze in te kopen (hoge kosten en afhankelijkheid), of via de overname van een bedrijf die over hulpbronnen beschikt (hoge kosten, risico verlies kennis en competenties) worden buiten beschouwing gelaten (als weergegeven in figuur 2.1). Een samenwerkingsverband (alliantie, joint venture) stelt partijen in staat om toegang te krijgen tot elkaars resources zonder daarvoor een hoge prijs te betalen. Uiteraard spelen risico's en kosten een rol, maar als belangrijkste instrument in deze theorie geldt de toegang tot middelen en competenties.

Samengevat zijn de belangrijkste elementen uit de resource-based view en resource dependence theory (Kaats & Opheij, 2012):

- Innoveren: door aanvullende competenties te gebruiken kunnen nieuwe producten of diensten sneller, goedkoper of beter worden ontwikkeld;
- Toegang tot resources zekerstellen, waaronder de uitwisseling van technologie;
- Versnellen van de toegang tot markten.

2.2.3 Strategic management theory

Hamel & Prahalad (1994) leggen de nadruk op kerncompetenties van een organisatie en redeneren dat deze competenties zorgen voor goede en gemakkelijke toegang tot nieuwe markten en marktgroeimogelijkheden (inside-out). In tegenstelling tot de redenering van Porter (1985) dat de behoefte van producten uit de markt de competenties bepaald (outside-in). Wanneer een organisatie in staat is om sneller en tegen lagere kosten kerncompetenties te ontwikkelen, waardoor nieuwe producten ontstaan, dan gaat zij de concurrentiestrijd winnen. Kerncompetenties die niet intern ontwikkeld kunnen worden of om andere redenen niet aanwezig zijn, moeten van buiten gehaald worden. Samenwerken kan helpen om deze competenties op te bouwen of te versterken. Om er daadwerkelijk voor te zorgen dat een organisatie zich ontwikkelt en zich meer kernvaardigheden eigen maakt, kan de kerncompetentie-matrix (figuur 2.5) van Hamel en Prahalad (1994) worden gebruikt, waarin de kerncompetentie wordt gecombineerd met een bestaande of nieuwe markt.



Figuur 2.5: Kerncompetentie-matrix (eigen bewerking naar Hamel & Prahalad, 1994)⁴

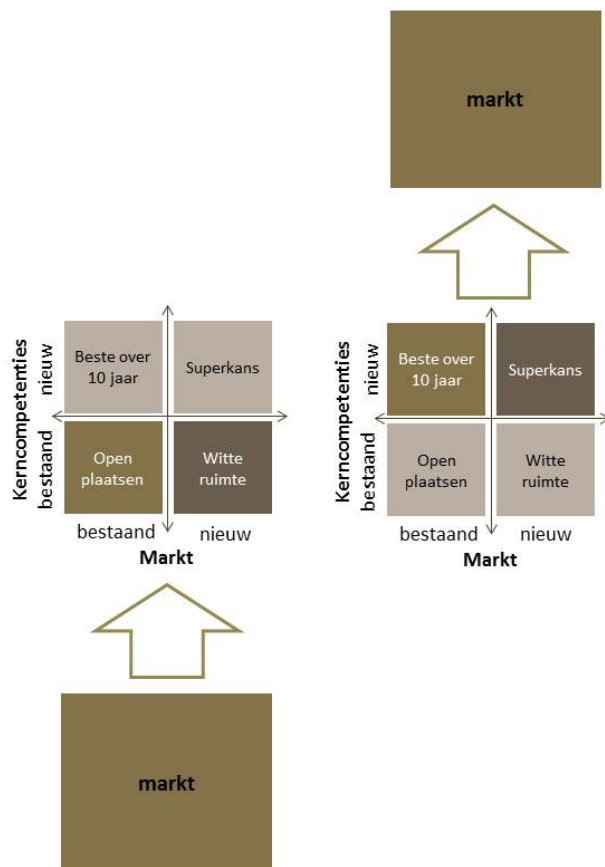
⁴ Bron: <http://www.scienceprogress.nl/leiderschap/core-competence-hamel-prahalad> (geraadpleegd op 5 januari 2013)

De kerncompetentie-matrix is feitelijk een figuur die de relatie tussen risico en rendement weergeeft. De strategie in de rechterbovenhoek heeft de potentie van een hoog rendement. Dit gaat gepaard met hogere risico's daar de organisatie zich op onbekend terrein begeeft. Het kan echter een groot voordeel opleveren voor een samenwerking, doordat de competenties worden verbeterd en het markt bereik wordt uitgebreid.

In deze strategic management theory gaat het, meer dan in de market power theory, resource-based view en resource dependency theory over het perspectief vanuit de samenwerking in plaats van één van de partners. Het organisatorische perspectief prevaleert boven het economische perspectief. De partners zelf zijn van belang. Het zijn niet alleen de omstandigheden die de keuzes bepalen; het gaat gepaard met hogere risico's daar de organisatie zich op onbekend terrein begeeft. Het kan echter een groot voordeel opleveren voor een samenwerking, doordat de competenties worden verbeterd en het markt bereik wordt uitgebreid.

In deze strategic management theory gaat het, meer dan in de market power theory, resource-based view en resource dependency theory over het perspectief vanuit de samenwerking in plaats van één van de partners. Het organisatorische perspectief prevaleert boven het economische perspectief. De partners zelf zijn van belang. Het zijn niet alleen de omstandigheden die de keuzes bepalen; het gaat hier ook om strategische keuzes die partijen moeten maken en de beslissingen die ze nemen voor hun organisatie (Child, 1997).

In veel aspecten lijkt de strategic management theory op de market power theory: de strategische positie verbeteren, macht ontwikkelen, het delen en reduceren van risico's. De nadruk in de strategic management theory ligt echter meer op het gebruik maken van competenties van de samenwerkende partij. Men laat zich niet leiden door de markt met haar enorme vraag in het pré-crisis tijdperk en gedreven door financiële krachten zonder echte groei (Mierlo, 2010). Vanuit de organisatie gaat men op zoek naar de benodigde kerncompetentie en gaat de vraag zelf creëren door met innovatieve producten te komen en de opgave zodanig in te vullen dat het financieel aantrekkelijk is, maar tegelijkertijd ook de markt prikkelt (zie figuur 2.6).



Figuur 2.6: De verschuiving van aanbod naar vraaggestuurde markt in relatie tot kerncompetenties (eigen bewerking)

Op het vlak van de competenties vertoont de strategische management theory veel gelijkenis met de resource-based view. Beide zijn een model gebaseerd op het concept van resultaat op de middelen dat boven de werkelijke kosten van de middelen uitkomt en beschouwen een organisatie als een bundeling van hulpbronnen die gemanaged moeten worden om competitief voordeel te bereiken. Daarbij is het van belang die competenties te optimaliseren die ook zorgen voor het meeste rendement.

Samengevat zijn de belangrijkste elementen uit de strategische management theory (Kaats & Opheij, 2012):

- verbeteren van de strategische positie; door samenwerking versterken van de strategische positie qua productportfolio, markt bereik, geografische positie;
- macht ontwikkelen; bundelen van krachten om samen machtiger te staan tegenover derde partijen;
- reduceren en delen van risico's;
- gebruikmaken van aanvullende competenties van partners in de waardeketen.

2.2.4 Versmelting tot motieven voor samenwerken

Uit deze theorieën is een lijst samen te stellen met de belangrijkste motieven om te gaan samenwerken:

- versterken strategische (geografische) positie;
- macht ontwikkelen;
- reduceren en delen van risico's;

- door coöpetitie beschermen tegen competitie;
- innoveren;
- toegang tot resources (veilig stellen);
- gebruik maken van aanvullende competenties.

Deze veelal economische argumenten om te gaan samenwerken zijn aanwezig als er een partij gevonden kan worden met dezelfde motivaties om voordeel te behalen. Deze interne stimulans is ingegeven door de veranderende externe omgeving (Child et al, 2005; 91). Echter er kan ook een politieke motivatie te zijn. En in sommige gevallen speelt er ook een motivatie die niet vanuit vrijwilligheid is gedreven. In veel gevallen beschikt een ontwikkelaar of corporatie over grondposities of financieringsmiddelen die de ander dwingt om de samenwerking op te zoeken. Enerzijds omdat zij ook grondposities heeft in hetzelfde gebied, anderzijds omdat ze niet over investeringvermogen beschikt.

2.3 Competenties

Uit de vorige paragraaf blijkt dat de ontwikkelaar in veel gevallen een samenwerking aangaat met een corporatie of een andere partij om de hoeveelheid beschikbare hulpbronnen/middelen te vergroten en om risico te spreiden. Hetzelfde geldt voor de corporatie. Ontwikkelaar en corporatie moeten zichzelf ten eerste afvragen of zij over de eigenschappen beschikken die noodzakelijk zijn voor toegevoegde waarde in een samenwerkingsverband. Zonder de juiste competenties heeft samenwerken geen zin.

Het is weliswaar noodzakelijk om als organisatie over bepaalde basiseigenschappen of middelen (bijvoorbeeld efficiëntie en lage kosten) te beschikken (Porter, 1985). Is dit niet het geval dan is de organisatie niet levensvatbaar. Het biedt echter geen onderscheidend vermogen. Uitgaande van de resource-based view zal teruggekeerd worden naar de kernactiviteiten of het herdefiniëren van de activiteiten. De inzet van de juiste middelen zorgt voor concurrentiekracht (Prahalad en Hamel, 1990). De kerncompetenties op basis waarvan partijen zich kunnen onderscheiden, of concurreren is afhankelijk van strategie. De mate waarin een onderneming in staat is kernkwaliteiten of kerncompetenties te identificeren en te ontwikkelen, bepaalt het succes van de onderneming. Dit zal ook na de crisis blijven gelden.

In dit onderzoek is het uitgangspunt gehanteerd dat samenwerken kan bijdragen aan het bereiken van dat succes in plaats van als individuele organisatie te focussen op product leadership, customer intimacy, of operational excellence (Treacy & Wiersema, 1993). In de waardeketen wordt gekeken naar welke activiteit een onderneming zelf wil en kan verrichten of welke activiteit zij wil uitbesteden. Indien het laatste het geval is, kan samenwerken in aanmerking komen om de desbetreffende ontbrekende activiteit toe te voegen aan de eigen organisatie.

Een ontwikkelaar is gewoon zich vanaf de initiatiefase tot aan de oplevering van het project met het ontwikkeltraject te bemoeien. Meerdere onderzoeken die betrekking hebben op samenwerking tussen ontwikkelaars en corporaties geven echter aan dat de ontwikkelaar met name meerwaarde kan leveren tijdens de initiatief- en haalbaarheidsfase (Cwicklicki, 2003; Van de Zande, 2010; De Zeeuw et al, 2010). Deze meerwaarde levert zij door:

- Marktvisie op het plangebied;
- Inschatten van (koopkrachtige) vraag van de zittende en toekomstige woonconsument. Op basis hiervan kunnen markt- en afzetrisico bepaald worden;
- Projectontwikkelingcapaciteit en procesgerichtheid brengt versnelling (er is veel afstemming nodig tijdens initiatief- en haalbaarheidsfase op gebied van markt, risicoanalyse, investeringen, samenwerking en contractvorming).

Voor de corporatie geldt eens te meer de vraag of zij, als gevolg van de veranderende regelgeving en de terugkeer naar de kernactiviteiten, haar rol als ontwikkelende partij nog wel kan invullen. Zij maakt hiermee een omgekeerde beweging. Van louter het beheer en de exploitatie van sociale woningbouw tot de jaren '80 van de vorige eeuw, via taakverbreding (in al zijn vormen en gepaard gaand met veel risico's) naar het terug trekken op de kernactiviteiten tijdens het crisistijdperk.

Het verdient aanbeveling, naast de rol van de corporatie, ook de rol van de ontwikkelaar in de samenwerking helder te definiëren. De ontwikkelaar investeert in de ontwikkeling en realisatie van vastgoedprojecten voor de markt (Nozeman, 2008). Naast het investeren in projecten en het dragen van financieel risico, kent een ontwikkelaar de markt, beschikt over creativiteit om de marktkennis om te zetten naar vastgoedconcepten, treedt op als manager en is initiatiefnemer. Voor de ontwikkelaar is de vraag of zij in de periode voor de crisis volwaardig partner was, omdat ze niet in alle gevallen het risico evenredig verdeeld had met de corporatie. Het is de vraag of de ontwikkelaar als gevolg van de veranderende marktomstandigheden nog als vermogende partij kan deelnemen in een samenwerking en op alle bovengenoemde punten haar toegevoegde waarde kan leveren. Wellicht wordt zij gedwongen bepaalde competenties te optimaliseren en moet haar rol geherdefinieerd worden.

Het is dus belangrijk voor beide partijen de rol te definiëren in het (post-)crisistijdperk om te bepalen of er nog legitieme motieven zijn om te gaan samenwerken en de wijze waarop deze samenwerking wordt vormgegeven en de rol die elk der partijen daarin speelt.

2.4 Ruilmiddelen

Het rapport "Op weg naar 2025" (Mast, van der & Folkers, 2012) stelt dat het noodzaak is voor corporaties om samen te werken en de complexe problemen aan te pakken. Er zijn (delen van) ontwikkelingstrajecten, waarbij - buiten het garantiestelsel om - naar financiering gezocht moet worden. Hier kan samenwerken helpen. Samenwerken met een financiële dienstverlener of met partijen gericht op het aanbieden van een totaalpakket aan dienstverlening aan de huurder, zoals energiemaatschappijen, zorg- en welzijninstellingen of pensioenfondsen. Een ontwikkelaar kan haar kennis en relatienetwerk op het gebied van financiering inzetten (zij heeft niets anders gedaan de afgelopen jaren, of zou dit tot haar competenties moeten rekenen) om samen op zoek te gaan naar financieringsbronnen buiten het garantiestelsel. De woningcorporatie is niet meer als vanzelfsprekend de betalende (en bepalende) partij. Er moet op zoek gegaan worden naar nieuw evenwicht. Het rapport stelt ook dat hiervoor een meer open houding nodig is van partijen.

Een deel van de oplossing voor de afzet van woningen is reeds gezocht in de belegger als participant in de gebiedsontwikkeling. Hij kan het omzetten van een koop- naar huurproduct stimuleren en er zal een garantie op inflatie moeten worden verstrekt. Een eerder obstakel gelegen in het kooprecht is uit de herzieningswet geschrapt en hoeft geen belemmering meer te zijn⁵ voor beleggers om vrije sector huurwoningen af te nemen van woningcorporaties om de doorstroom te bevorderen en tegelijkertijd de investeringsmogelijkheden van corporaties te vergroten. Een belegger richt zich echter vaak op een enkel product/functie en niet op een heel gebied/totale herontwikkeling. Het is dus vaak geen alomvattende oplossing voor een totaal project. Laat staan dat er voldoende investeringsruimte is bij beleggers om het probleem van de stagnerende verkoop in zijn geheel op te lossen door koopwoningen om te zetten naar huurwoningen in het juiste segment.

⁵ Corporaties verkochten in 2010 en de eerste helft van 2011 minder dan 1/3 deel van hun woningen aan beleggers (DTZ Zadelhoff, 2011).

2.5 Conclusie pijlers van het samenwerken

In dit hoofdstuk is het begrip samenwerken gedefinieerd met behulp van een aantal pijlers: samenwerkingsvorm, motieven, competenties, ruilmiddelen. Dit heeft ten doel om het kader te schetsen waarbinnen onderliggend onderzoek plaatsvindt. Samenwerken wordt derhalve beschouwd als een organisatievorm, waarbij twee partijen gezamenlijk beslissen en het traject een begin en einde heeft. Er wordt in de theorie onderscheid gemaakt tussen samenwerken op contractuele en vermogensbasis. In de vastgoedpraktijk lijkt deze scheiding echter niet zo eenduidig te maken. Op de eerste plaats opereert een corporatie vaak vanuit ander motieven (sociaal-maatschappelijk) dan een marktpartij en het feit dat grondposities een bijzonder rol innemen (gedwongen samenwerking), maakt ten tweede de vergelijking met andere sectoren – waarop de theorie veelal is toegesneden - lastig.

De crisis maakt pijnlijk duidelijk dat de financiële gedrevenheid, waarmee partijen een samenwerking aangaan, geen stand lijkt te houden. De verslechterde economische situatie en de continu veranderende marktomstandigheden vragen om een andere benadering van de woningbouwopgave en vragen om nieuwe perspectief op samenwerken. In onderliggend onderzoek wordt gekeken of de juiste basis voor samenwerking gezocht kan worden in de kerncompetenties van de samenwerkende partijen. Meerdere theorieën baseren zich op dit uitgangspunt. Het resulteert in een lijst van motieven die in het casestudieonderzoek (hoofdstuk 5 en 6) getoetst zullen worden aan de praktijk. Er is een duidelijk onderscheid te herkennen in de harde (ruilmiddelen) en zachte kant (competenties) van de motieven. De ontbrekende pijler in dit hoofdstuk is het verdienmodel. Hierop wordt uitgebreid ingegaan in het volgende hoofdstuk, waar de analyse plaatsvindt van het samenwerken tegen de (financiële) achtergrond van het pré-crisistijdperk.

3. Samenwerken in het pre-crisis tijdperk

Het onderzoek kijkt naar de samenwerking tussen een corporatie en een ontwikkelaar bij het (her)ontwikkelen van een binnenstedelijk woningbouwproject. De ontwikkeling wordt niet als basis gebruikt om de samenwerking te onderzoeken. De samenwerking wordt als een op zichzelf staand fenomeen beschouwd. Hoewel de (her)ontwikkeling dus een afgeleide is, wordt het begrip wel behandeld en gerelateerd aan de samenwerking. De risico's en voorinvestering die gepaard gaan met gebiedsontwikkeling bepalen in grote mate de samenwerkingsvorm. Juist door veranderende marktomstandigheden zijn deze aspecten in een ander daglicht komen te staan.

3.1 Financieel-economische kenmerken van de woningmarkt

Om de situatie voor de crisis te duiden wordt de periode van ononderbroken stijging van de woningprijzen van medio jaren '80 van de vorige eeuw tot de eerste helft van 2008 aangehouden. De vraag heeft lange tijd het aanbod overstegen. De inelasticiteit van verschillende soorten vastgoed¹ zorgde ervoor dat het aanbod nooit de vraag kon bijhouden. Deze schaarste zorgde voor een opwaartse prijsdruk. De doorstroming werd bevorderd, omdat er in verhouding meer dure koopwoningen werden gebouwd, dan huurwoningen in de jaren '90 van de vorige eeuw. De woningzoekenden met hogere inkomens verhuisden naar de nieuwe koopwoningen en hun "oude" woning werd verkocht aan de midden en lage inkomensgroepen. Financieringsmogelijkheden waren voldoende aanwezig om de toenemende vraag te bedienen.

"De lage rente zorgde, in combinatie met de sterke prijsstijgingen en de hypotheekrenteaftrek, voor een 'hefboomwerking' op de woningmarkt: investeren met geleend geld in een woning leverde een behoorlijk indirect rendement op. De lage rente en de forse kooprijfstijging maakten deze hefboom zeer lucratief zowel voor kopers als voor investeerders in huurwoningen, waaronder woningcorporaties. Voor particuliere verhuurders zorgde de forse waardestijging van woningen voor een stijging van het indirecte rendement. Woningcorporaties zagen hun investeringscapaciteit stijgen. Bij verkoop van huurwoningen kon het (groter wordende) verschil tussen marktwaarde en bedrijfswaarde van woningen worden benut voor de financiering van investeringen. Dit is door de crisis veranderd" (Elsinga et al, 2011: 5).

3.2 Gebiedsontwikkeling

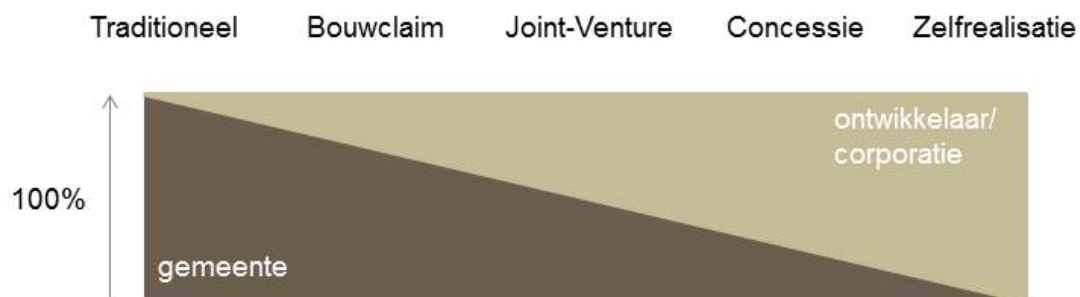
Tot de jaren tachtig van de vorige eeuw voerde de overheid een actief grondbeleid. Daarna nam de markt deze rol over, waardoor zij in staat werd gesteld zelf de integrale gebiedsontwikkeling aan te voeren. Enerzijds als gevolg van de aanhoudende noodzaak tot overheidsbezuinigingen, anderzijds door de wens van de overheid om meer marktwerking toe te staan in onder andere de woningbouw (Akro Consult, 2011).

¹ De inelasticiteit is op meerdere wijzen interpreteerbaar. Voor residentieel vastgoed gold dat de productie van woningen achterbleef bij de vraag. Voor commercieel vastgoed gold dat het gebouw bij oplevering soms al niet meer voldeed aan de huisvestingseisen van de te huisvesten onderneming, of dat een gebouw moeilijk kan meebewegen met de eisen van de onderneming tijdens de exploitatieperiode.

Een gebiedsontwikkeling is opgebouwd uit een grondexploitatie en een vastgoedexploitatie. Tevens speelt de ruimtelijke planontwikkeling een rol. De grondexploitatie bestaat uit het bouw- en woonrijp maken van een gebied en de verwerving en verkoop van grond. De ontwikkeling van het vastgoed wordt gevat in de opstal- cq. vastgoedexploitatie. De opbrengsten uit de vastgoedontwikkeling dienen in het algemeen de kosten van de grondexploitatie te vergoeden. De grond- en opstalexploratie zijn hierdoor geen gescheiden grootheden, maar moeten in het proces op elkaar worden afgestemd. De werkwijze bij gebiedsontwikkeling is gericht op de lange termijn. Een voorbereidingstijd van 7 jaar en een realisatiefase van 10 jaar zijn heel gebruikelijk. De voorinvestering en het risicoprofiel zijn daarmee zeer hoog.

Tot 2008 gaat gebiedsontwikkeling in bijna alle gevallen gepaard met een vroegtijdig samenwerken in het proces tussen de gemeente, ontwikkelaar en/of corporatie. De uiteindelijke samenwerkingsvorm is afhankelijk van de verdeling van belangen, risico's en inbreng van middelen (Putman, 2010: 27). Vanaf de jaren '90 van de vorige eeuw, nadat het overheidsbeleid zich meer is gaan richten op marktparticipatie en er sprake is van enorme economische groei, ontstonden de Publiek Private Samenwerkingen (PPS)². Ontwikkelaars en corporaties gaan participeren in grondexploitaties en zijn daarmee ook verantwoordelijk voor de (gedeelde) financiering. Vastgoedexploitaties en grondexploitaties worden daarmee weer met elkaar vervlochten. Geld en grond is voldoende aanwezig. Tevens is sprake van een hoog verwacht rendement, waardoor partijen elkaar makkelijk vinden en niet al te kritisch zijn bij het aangaan van samenwerkingsverbanden en het bereiken van overeenstemming. De samenwerkingsverbanden zijn vooral financieel gedreven. De verschillende juridische samenwerkingsvormen die in dit tijd zijn ontstaan zijn legio, maar er zijn drie hoofdvormen te onderscheiden (VROM, 2009), waarin de verdeling van risico's is geëxpliciteerd:

- Publieke grondexploitatie: het traditionele of bouwclaimmodel;
- Publiek-private grondexploitatie: joint venture;
- Private grondexploitatie: het concessiemodel of zelfrealisatie.



Figuur 3.1: verdeling van risico in grondexploitatie (eigen bewerking Van der Zande, 2010)

Bovengenoemde verdeling van het grondexploitatie-risico geldt ook voor de planvorming. Het risico voor de opstalexploratie berust in bijna alle gevallen bij de private partij(en). De ontwikkelaar/corporatie ontwikkelt vaak voor eigen rekening en risico de opstallen. Voor de crisis was hiervoor vrij gemakkelijk financiering te vinden met een zeer beperkt beslag op het eigen vermogen. Partijen waren in staat om in een vroeg stadium gronden te verwerven.

Tot het moment dat de kredietcrisis uitbrak in 2008 leek het erop dat het concessiemodel steeds verder opkwam. Dat is ook in lijn met de tendens dat de overheid zich verder terugtrekt uit de regierol en sluit aan bij de wens van Europa naar een scherpere scheiding tussen publiek en privaat (de Zeeuw, 2007). In het volgende hoofdstuk wordt ingegaan op de effecten van de kredietcrisis en de gevolgen voor financierbaarheid van de ontwikkeling als deze steeds meer bij de private partij komt te liggen.

² Niet geheel toevallig vond in 1994 in lijn met de marktparticipatie ook de bruteringsoperatie van de woningcorporatie plaats die ook hun deel hadden als private partij in de diverse PPS (zie verder paragraaf 3.4).

De partijen, die bij een gebiedsontwikkeling betrokken zijn, kenmerken zich door verschillende achtergronden, competenties, belangen en doelstellingen. Gebiedsontwikkeling beperkt zich niet tot twee partijen die met elkaar samenwerken. Daar komt nog bij dat de partijen elkaar vaak niet kunnen kiezen, maar gedwongen zijn tot samenwerken, omdat zij een bepaald belang hebben in het gebied. Desalniettemin richt dit onderzoek zich expliciet op de samenwerking tussen ontwikkelaars en corporaties. Hoe de opgave eruit ziet, is van ondergeschikt belang. De invloed van de grondexploitatie is echter groot in een gebiedsontwikkeling als er grote investeringen gepaard gaan met de grondaankoop. Als de ontwikkeling onderhevig is aan vertraging als gevolg van veranderende marktomstandigheden zorgt dit voor oplopende kosten die de samenwerking onder druk kunnen zetten. Deze effecten wegen maximaal mee bij het concessiemodel of zelfrealisatiemodel. In dit onderzoek zullen deze modellen als juridisch uitgangspunt genomen worden voor de samenwerking. Echter ook in andere grondexploitatiemodellen kan de samenwerking tussen een corporatie en een ontwikkelaar aan de orde zijn. Wanneer dat het geval is dan ligt het risico voor de grondexploitatie (en planvorming) bij de gemeente en weegt niet of nauwelijks mee in de afweging om te gaan samenwerken. Ligt het risico van de grondexploitatie (en het risico van de opstalexploitatie en de planvorming) bij de corporatie en de ontwikkelaar dan zullen partijen onderling moeten bepalen hoe dit risico wordt verdeeld.

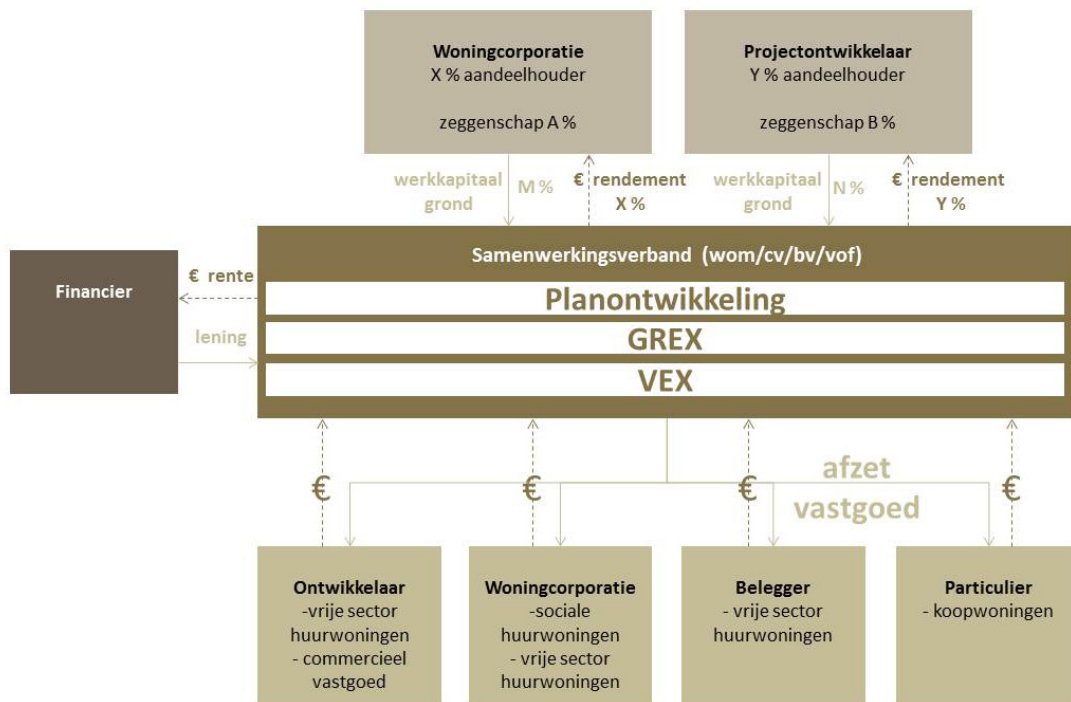
Gebiedsontwikkeling kenmerkt zich tot 2008 als een integrale opgave waarin een substantieel gebied in een keer wordt aangepakt. Haar potentie was groot. De mogelijkheid was ruim aanwezig om te financieren en ook over de afzet hoefde men zich nauwelijks zorgen te maken; het aanbod dicteert de markt (Putman, 2010). Dit maakte dat de complexiteit en het hoge risicoprofiel van de stedelijke gebiedsontwikkelingsopgave wat meer op de achtergrond kwam te liggen. Zoals eerder aangegeven waren de initiatieven vooral financieel gedreven. Het is echter wel van belang om de kenmerken van ontwikkelingsopgaves te kennen om het effect van veranderende marktomstandigheden op de opgave te kunnen duiden. De belangrijkste kenmerken zijn hieronder opgesomd en samengesteld op basis van De Bruin (1999) en Joolingen et al (2009).

KENMERK	TOELICHTING
Complexe probleem- en vraagstelling	<ul style="list-style-type: none"> - Diffuse en ongestructureerde problemen - Versnipperde eigendomsverhoudingen
Lange looptijd	<ul style="list-style-type: none"> - Beheersbaarheid - Toename van planologische markt-, politieke en exploitatie risico's. - Vergroot invloed van DESTEP factoren - Product kan achterhaald taken - Afbreukrisico proces
Schaalgrootte	<ul style="list-style-type: none"> - Door fysieke omvang overzichtelijk
Samenwerking vele actoren	<ul style="list-style-type: none"> - Diversiteit aan belangen, achtergronden en doelstellingen - Verschil in tijdshorizon
Grote financiële (voor)investeringen	<ul style="list-style-type: none"> - Tijd tussen intiele inverstering en opbrengst is lang
Kapitaalintensief	<ul style="list-style-type: none"> - Het absolute beslag op kapitaal is groot door omvang project
Veel externe factoren	<ul style="list-style-type: none"> - Veel invloed op proces, maar slechts beperkt beïnvloedbaar - Veranderen snel en beïnvloeden het proces en de risico's
Uniciteit	<ul style="list-style-type: none"> - Geen project is hetzelfde en vereist visie en creativiteit
Binnenstedelijke omgeving (integraal en multifunctioneel)	<ul style="list-style-type: none"> - Sociaal: zeggenschap bevolking - Fysiek: toevoeging en mening van functies - Technisch: bestaande bebouwing en infrastructuur

Figuur 3.2: Kenmerken van binnenstedelijke ontwikkelingsopgaves (bron: eigen bewerking van De Bruin, 1999 en Joolingen et al, 2009)

3.3 Samenwerkingsvorm

VROM (2009) hanteert een zeer algemene beschrijving en geeft aan dat het bij samenwerken in gebiedsontwikkeling gaat om het verdelen van risico's en werkzaamheden in de grondexploitatie, vastgoedexploitatie en planontwikkeling. In deze paragraaf wordt dieper ingegaan op het verdelen van risico's in relatie tot de samenwerkingsvorm. Geld en grond is in de jaren vóór 2008 ruim voor handen. Partijen gaan om die reden vrij makkelijk een samenwerking aan, die sterk financieel gedreven is en gericht op het delen van financiële risico's (Putman, 2008). Het risico dat elke afzonderlijk partijen draagt in de samenwerking hangt nauw samen met de grootte van de investering en de zeggenschap van de desbetreffende partij. De verhouding van deze grootheden is niet altijd even gelijkwaardig verdeeld. Binnen de samenwerking zijn projectontwikkelaars bijvoorbeeld niet geïnteresseerd om de onrendabele top van sociale huurwoningen in een groter project te subsidiëren. Dit lijkt legitiem, daar de corporatie, hoewel ze gelijktijdig ook samenwerkingspartner is, ook de afnemer is van dit product. Daar waar het juist de verdeling van financiële risico's binnen de samenwerking betreft en waar de partners hun rol van ontwikkelaar innemen, is onevenredigheid aan de orde. Dit komt voort uit de financiële gedrevenheid van de samenwerking, die weliswaar input (investering en risico) gestuurd is, maar min of meer zeker is van een positieve output (rendement). Dit kan er toe leiden dat corporaties besluiten deel te nemen in een samenwerking, waarin zij de grootste risicodragers zijn zonder dat het risico, zeggenschap en rendement daarmee in verhouding staan. Er zijn genoeg gevallen bekend, waarbij een corporatie volledig instaat voor al het financiële risico van de voorinvestering en het resultaat. In dat geval is sprake van onevenredig verdeeld risico. Dit kan zowel van toepassing zijn op de grondexploitatie en de vastgoedexploitatie. Wanneer er sprake is van evenredig verdeeld risico delen partijen het rendement en het risico naar rato van hun financiële inbreng. Uit onderzoek van De Zeeuw et al (2009) blijkt dat bij een 58-tal herstructureringsprojecten 47% van de risico's evenredig is verdeeld tussen corporaties en marktpartijen. Het overige deel (53%) is onevenredig verdeeld. Het risico van de verhuurbaarheid van de maatschappelijke functies en de sociale woningen ligt veelal bij de corporatie. Het overige risico wordt genomen door de ontwikkelaar daar zij doorgaans het afzetten van de koopwoningen, vrije sector huur en commerciële ruimte voor haar rekening neemt. In binnenstedelijke (her)ontwikkelingen komt het echter ook voor dat de corporatie het gehele of een gedeelte van het afzetrisico voor haar rekening neemt voor het niet-maatschappelijke deel.



Figuur 3.3: Verdeling financieel risico in samenwerkingsverband (voor afzet vastgoed kan ook afzet grond gelezen worden)

In figuur 3.3 is schematisch de verdeling van rendement, risico en zeggenschap weergegeven. Afhankelijk van de verdeling van de percentages kan sprake zijn van een evenredig verdeeld risico ($Y\% = N\%$, $X\% = M\%$) of onevenredig verdeeld risico ($Y\% \neq N\%$, $X\% \neq M\%$). Als extra element is nog nader te beschouwen op welke wijze de zeggenschap is verdeeld (A% en B%). Deze kan gekoppeld zijn aan het ingebrachte kapitaal of volledig los hiervan zijn vastgesteld. In een extreem geval brengt de woningcorporatie het volledige werkkapitaal in ($M = 100\%$), maar heeft zij slechts recht op een gedeelte van het rendement ($X < 100\%$) en deelt zij de zeggenschap met de ontwikkelaar (bijvoorbeeld $A = 50\%$). De financier van vreemd vermogen is als separate entiteit (een derde) weergegeven in de figuur. Deze rol kan (deels) ook vervuld worden door (een van) de participerende partij(en) in de samenwerking. Zowel de planontwikkelingskosten, grondexploitatie als de vastgoedexploitatie maken onderdeel uit van het samenwerkingsverband. Voor elk van de drie onderdelen, of een willekeurige samenstelling van de onderdelen zou ook een samenwerkingsverband kunnen bestaan. Indien de vastgoedexploitatie geen onderdeel uitmaakt van het samenwerkingsverband verandert de afzet van vastgoed naar afzet van grond, of afzet van het plan aan een onbenoemde derde partij. Echter het principe van het model blijft ongewijzigd. De verdeling van risico, rendement en zeggenschap bepaald welke rol de ontwikkelaar en corporatie feitelijk hebben. Volgens Keeris (2010) zijn er drie afzonderlijke rollen voor een ontwikkelaar te onderkennen, die ontwikkelen als doel van de onderneming zien:

- Onafhankelijke projectontwikkelaar (inbreng eigen vermogen);
- Gedelegeerd ontwikkelaar (op basis van een overeengekomen honorering, veelal met een bepaalde performance fee daarbij);
- De meer speculatieve en beleggende projectontwikkelaar (de ontwikkelaar houdt/heeft belang in project na oplevering).

Voor de ontwikkelende corporatie geldt dat projectontwikkeling geen doel op zich is, maar een middel voor het bereiken van het feitelijke doel van de moederonderneming, de corporatie. "Zij ontwikkelt uit het oogpunt van de gewenste strategische opbouw van de vastgoedportefeuille en volgens een eigen daarop afgestemde planning, om zich binnen dat tijdsbad verzekerd te weten

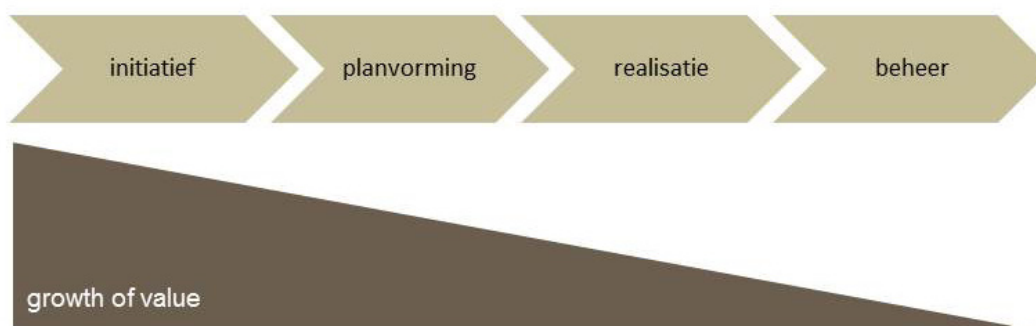
van de verwerving van de gewenste typen vastgoed met de vereiste mate van functionaliteit en te leveren prestatieniveau op bepaalde voorkeurslocaties, zonder daarvoor afhankelijk te zijn van aanbiedingen uit de markt" (Keeris, 2010). Daarnaast zijn de ontwikkelactiviteiten gericht op het genereren van inkomsten ten behoeve van de sociale taakstelling.

Uit figuur 3.3 wordt duidelijk dat het risico is te verdelen over twee niveaus. Enerzijds zijn er de risico's binnen het samenwerkingsverband en anderzijds het risico die bij de afzet hoort. De partijen die in de samenwerking participeren kunnen tevens op verschillende wijzen garant staan voor de afzet. Is het laatste het geval dan draagt een partij dus meer risico dan in eerste instantie uit de samenwerkingsvorm blijkt. Behalve als er bij het aangaan van de samenwerking reeds afspraken zijn gemaakt over de afzet door één of beide deelnemende partijen. Op de onderdelen rendement, risico, zeggenschap en de vertaling ervan in contractvorm wordt in de volgende paragrafen ingegaan.

3.3.1 Financieel risico en rendement

Risico is een zeer algemeen begrip en kan doelen op marktrisico's, economische risico's, planologische risico's, etc. In dit onderzoek wordt met risico het financiële risico van de projectgebonden grond- en opstalexploitatie bedoeld dat in de samenwerking wordt verdeeld tussen partijen. De partij of partijen die het financiële risico dragen voor de grondexploitatie en de vastgoedexploitatie dragen feitelijk alle risico's. Het maken van een onderverdeling van de diverse risico's is derhalve niet interessant. De financiële gevolgen van alle mogelijke risico's komen voor rekening van de partij of partijen die de grond- en/of opstalexploitatie voeren (NEPROM, 2010). Als een partij zich in een samenwerkingsverband bevindt, maar niet participeert in de grond- en of opstalexploitatie loopt zij dus geen financieel risico. Dit zegt overigens nog niets over de wijze waarop de zeggenschap en het rendement is verdeeld.

Voor het ontwikkelen van binnenstedelijke ontwikkelingen is veel voorinvestering nodig in tijd en kapitaal door beide partijen. Daarnaast zal ook de gemeente investeringen doen. De samenwerkingspartners investeren niet alleen zelf met capaciteit in het voorontwikkelingstraject (visievorming en planvorming), maar schakelen hiervoor ook betaalde adviseurs (stedenbouwkundige, architect, etc.) in. De voorinvestering in kapitaal wordt gedaan door inleg van eigen vermogen door de corporatie en de ontwikkelaar. Het komt ook voor dat één partij de voorinvestering doet, afhankelijk wat partijen daarover afspreken. Deze bereidheid is er alleen als er een acceptabel rendement wordt behaald en de risico's voldoende in kaart zijn gebracht en beheerst kunnen worden. Er dient tevens duidelijkheid te bestaan over de financieringsvorm en het arrangement dat wordt aangeboden. Dit kan gaan via het beschikbaar stellen van vreemd vermogen via een bank of overige financier.



Figuur 3.4: Waardeketen hoofd fasen gebiedsontwikkeling (gebaseerd op Roestenberg, 2007).

De voorinvestering heeft vooral betrekking op de initiatief- en haalbaarheidsfase van een ontwikkeling (zie figuur 3.4). Dit zijn tevens de fases waarin de daadwerkelijke 'samenwerking' intensief te noemen is en de belangrijkste besluiten worden genomen (Van der Zande, 2010). Putman (2008) stelt iets vergelijkbaars door de waardeketens in gebiedsontwikkeling aan te halen van Roestenberg (2007) en Rempelberg (2008). Beide ketens laten zien dat de toegevoegde waarde van deelnemende partijen in dit traject in het begin zit. Naarmate het traject vordert nemen de vrijheidsgraden af, omdat de meeste en belangrijkste beslissingen in het begin van het traject worden genomen. In de beginfase worden de kaders gesteld voor het ontwerp en het programma welke van grote invloed zijn op het financiële resultaat. Van der Zande (2010) concludeert hieruit dat van een intensieve samenwerking tussen partijen eigenlijk alleen sprake is in de initiatief- en haalbaarheidsfase van een ontwikkeltraject. In de fasen daarna is slechts sprake van uitwerking en afstemming tussen partijen.

3.3.2 Zeggenschap

De zeggenschap in een samenwerkingsverband kan op verschillende wijzen bepaald worden. Het kan gekoppeld worden aan de inbreng van het eigen vermogen in de samenwerking. Bijvoorbeeld in de vorm van grondeigendom, maar het kan hier ook volledig los van staan. Er kan een relatie gelegd worden tussen zeggenschap en risico's, maar ook dit kan volledig losgelaten worden. Het is ter keuze van de samenwerkingspartners. Kenmerkend voor de samenwerkingsverbanden voor de crisis is dat het niet vanzelfsprekend is dat risico gekoppeld is aan zeggenschap. Er is sprake van een paradox, daar zeggenschap normaliter gepaard gaat met verhoogd risico. Hoe meer zeggenschap, hoe meer invloed op het eindresultaat. Een partij die meer risico loopt door de inbreng van meer eigen vermogen, die optreedt als financier of afnemer van het eindproduct, was bij een (zeer) positief geprognosticeerd rendement bereid met minder zeggenschap genoeg te nemen. De regel om meer invloed te hebben op het proces door meer risico te nemen, gaat aldus niet altijd op. Hetzelfde geldt voor het uithanden geven van zeggenschap: de risico's worden daarmee niet altijd gereduceerd. In het geval dat er vastgoedproducten worden afgenomen is zeggenschap op productniveau over het algemeen wel gewaarborgd.

Het is zeer gebruikelijk dat de ontwikkelaar, in de samenwerkingsovereenkomst met de corporatie, als onafhankelijke projectontwikkelaar fungeert en aanspraak maakt op een winstdeel zonder (of met weinig) inbreng van eigen vermogen, of zonder een deel van de afzet voor haar rekening te nemen. Hierdoor komt de onafhankelijkheid van de ontwikkelaar in het geding. Zij kan weliswaar evenveel zeggenschap als de corporatie hebben, maar het winstdeel van de ontwikkelaar kan lager zijn dan dat van de corporatie om de laatste te belonen voor de risicodragende rol die ze speelt als financier en "onuitputtelijke" geldbron (CFV, 2010)³. Onder andere om deze reden kan er een scheve verhouding ontstaan in de samenwerking en kan de corporatie zich boven de andere partij gesteld voelen en dicht zij zichzelf meer rechten toe (hetgeen impliciet niet vreemd is gezien de kapitaalbreng die zij heeft). Dit gevoel wordt mogelijk nog versterkt als de verdeling van rendement en zeggenschap evenredig is, terwijl één partij substantieel meer risico loopt door te voorzien in financiering of een groter deel van de afzet.

Zodra de projectontwikkelaar zeggenschap heeft in de samenwerking kan zij niet het predicaat gedelegeerd ontwikkelaar krijgen; zij heeft namelijk zeggenschap in de rechtspersoon en recht op een winstdeel. Echter de overige kenmerken: financiering, een deel van de afzet is de zorg van de opdrachtgever (de corporatie) en werken op basis van honorering met een bepaalde performance fee kunnen wel van toepassing zijn. Het is hierbij minder eenduidig wat de typering van de projectontwikkelaar in een samenwerking is. De rol van de ontwikkelaar op papier is een andere dan de praktijk laat zien. Er ontstaat een scheve verhouding die de samenwerking mogelijk niet ten goede komt.

3.3.3 Financiering

De corporatie was voor de crisis bij uitstek een ideale partner om als projectfinancier op te treden. Voor 2010 was financiering met een lage rente mogelijk⁴ voor zowel sociale huur als vrije sector mogelijk. Er lagen nauwelijks tot geen beperkingen. Vanuit het financiële perspectief van de ontwikkelaar was een corporatie dus een zeer welkome samenwerkingspartner. Zij kon voor goedkope financiering zorgen, waartegen marktpartijen niet konden concurreren op de vrije markt van grond en projectfinanciering. Toch is het niet gezegd dat corporaties hiertoe in alle gevallen bereid waren. Er zijn ook samenwerkingsverbanden waarin elk van de deelnemende partijen voor haar deel het financiële risico draagt, waaronder de

financiering. Een andere mogelijke financiële constructie is dat een van de partijen de voorinvestering doet en tegen een vooraf afgesproken rentetarieaf afrekent met de samenwerkende partij of het samenwerkingsverband. Het samenwerkingsverband kan ook als entiteit de kapitaalmarkt op en gezamenlijk financiering aantrekken. De financieringsmogelijkheden waren nagenoeg onbeperkt, waardoor financiering niet werkelijk een issue was in het pre-crisistijdperk.

De jaren voor de crisis van 2008 kenmerkte zich als een periode van groei en ruime kredietverschaffing. De markt was aantrekkelijk voor nieuwe spelers, die dan ook in masse toetraden en voor schaalvergroting hebben gezorgd. Het was een voorwaarde voor zowel eenvoudige grondaankoop en spreiding van risico's, als een mogelijkheid tot voorinvestering en kennisontwikkeling (Vulperhorst, 2009). Banken en ander financiële dienstverleners zijn bereid om projecten en grond te financieren op basis van respectievelijk voldoende voorverkoop-/verhuur en ontwikkelpotentie. De grond of het project vertegenwoordigde daarbij de hypotheekwaarde.

Hoewel samenwerkingsverbanden vrij eenvoudig worden aangegaan, hebben partijen hun partner niet altijd zelf voor het kiezen. Bij samenwerken in binnenstedelijke gebiedsontwikkeling zijn partijen, in tegenstelling tot samenwerkingsverbanden in ander markten, vaak tot elkaar veroordeeld. De gemeente vormt hierin een belangrijke speler waar corporaties en ontwikkelaars niet om heen kunnen. Daarnaast beschikken corporaties vaak over residentieel of maatschappelijk vastgoed, beheren woningen of hebben grondposities. Dat laatste geldt in sommige gevallen ook voor projectontwikkelaars. Het is in veel gevallen dus geen kwestie van kiezen, maar tot elkaar veroordeeld zijn. Dit betekent dat het bezit van grond, naast de bereidheid om te risico te dragen, een belangrijk, zo niet het belangrijkste, (ruil)middel (resource) is om aan tafel te komen in een samenwerking.

3.3.4 Contractueel

Het is woningcorporaties op grond van het Besluit Beheer Sociale Huursector (BBSH) toegestaan bepaalde (neven)activiteiten, die niet direct passen in de volkshuisvestelijke taken, onder te brengen in een verbinding. In mindere mate geldt dit voor het afdekken van risico's en aansprakelijkheid. Bovendien zijn bepaalde activiteiten, als gevolg van eisen voortvloeiend uit regelgeving van het BBSH, niet toegestaan in de moedermaatschappij (PwC, 2010). Onder een verbinding wordt verstaan: een dochtermaatschappij, een deelneming of een andere rechtspersoon of vennootschap (doen) oprichten op zodanig wijze dat een duurzame band met die rechtspersoon ontstaat. In 2006 waren er nog ongeveer 800 verbindingen, in 2009 waren het er 1.915 (CFV, 2009)

Deze (neven)activiteiten bestaan onder andere uit de nieuwbouw van koopwoningen, het innemen van grondposities en de exploitatie van commercieel vastgoed. Voor de uitvoering van de activiteiten wordt in veel gevallen een samenwerkingsverband aangegaan met een projectontwikkelaar. Bijna de helft van de activiteiten van verbindingen bestaat uit projectontwikkeling. De samenwerking vindt veelal plaats op basis van een samenwerkingsovereenkomst, welke wordt verduurzaamd door deze in de vorm van een aparte rechtspersoon (bijvoorbeeld een Wijkontwikkelingsmaatschappij [WOM], maatschap, VOF of CV) te gieten. Deze entiteiten dienen ervoor om taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden vast te leggen en er worden afspraken gemaakt over kosten, opbrengsten, deelnemerschap, zeggenschap en risico's.

Tijdens de initiatieffase en haalbaarheidsfase gelden over het algemeen andere voorwaarden waaronder men samenwerkt, dan vanaf het moment dat duidelijk wordt dat partijen het met elkaar eens zijn dat een vastgoedontwikkeling haalbaar is. Volgens de Neprom (2004) is het noodzakelijk flexibiliteit in de uiteindelijke contractvorming aan te brengen om de mogelijkheid te bieden om het plan aan te passen aan veranderende marktomstandigheden. Deze noodzaak is ingegeven door het feit dat gebiedsontwikkeling vaak een proces is van vele jaren.

Binnen de samenwerking worden competenties en medewerkers uitgewisseld en in sommige gevallen wordt ook geld verevend tussen bestaande bouw en nieuwbouw.

³ Het komt zelden voor dat verbindingen failliet gaan en het is vaak zo dat corporaties alle verliezen van de verbinding aanzuiveren.

⁴ Via borging door het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW)

3.4 Samenwerken vanuit het perspectief van de corporatie

In het kader van het Verdrag van Maastricht (in werking getreden op 1 november 1993) is de afspraak gemaakt om de staatsschuld terug te dringen. De subsidies die corporaties van het Rijk tegoed hadden, telden als schuld mee en het Rijk had er alle belang bij om hiervan af te komen. Als gevolg is de bruteringsoperatie in 1995 doorgevoerd. De corporaties hadden voldoende vermogen opgebouwd om zich, zonder directe subsidiëring van de overheid, zelfstandig door het leven te begeven. In die tijd was de behoefte aan koopwoningen groter dan aan huurwoningen. De woningcorporatie kon door de verkoop van huurwoningen een zogenaamd revolving fund vormen: verkoop een woning met winst en gebruik die winst om een nieuwe woning te financieren. Hierdoor werden de corporaties zo rijk dat het nieuwe beleidsvragen opriep met als antwoord: taakverbreding. Naast het bouwen en beheren van sociale huurwoningen worden middelen ingezet om ook aan overige maatschappelijk taken te voldoen: zorg dragen voor de leefbaarheid van wijken, zorg en wonen, en via herstructurering en projectontwikkeling betrokken zijn bij stedelijke vernieuwing (Gruis, 2012).

Vanaf de bruteringsoperatie staat ook de weg open om samenwerkingverbanden aan te gaan met ontwikkelaars. Deze bruteringsoperatie heeft er, samen met onderstaande veranderingen, voor gezorgd dat samenwerken voor de hand gaat liggen (Cwicklicki, 2003):

- De vragen uit de markt veranderen (nieuwe doelgroepen). Corporaties dienen hierop in te spelen;
- Ontwikkelopgaven beginnen een andere aanpak te vertonen. Huur- en koopwoningen worden gecombineerd en er wordt ook commercieel vastgoed (kantoren en winkels) aan de opgave toegevoegd;
- De projecten worden hierdoor grootschaliger, complexer en hebben een langere doorlooptijd en krijgen daarmee een hoger risicoprofiel;
- De historische voorkeurspositie en het vanzelfsprekende politieke en bestuurlijk draagvlak voor de corporatie is niet altijd meer aanwezig binnen gemeenten.

Dat samenwerken voor de hand ligt, is één kant van het verhaal. Aan de andere kant moet er natuurlijk ook de bereidheid zijn. Vanwege de historische rol beschikken woningcorporaties echter over een aantal kenmerken die samenwerken in eerste aanleg niet in de hand werken (Cwicklicki, 2003):

- Graag alles zelf willen doen (zijn niet anders gewend uit de tijd vóór de bruteringsoperatie);
- Gebrek aan tempo en daadkracht;
- Beperkt blikveld dat zich voornamelijk richt op eigen branche.

Toch zien woningcorporaties aanleiding om een samenwerking aan te gaan. De kernactiviteit van woningcorporaties heeft lange tijd gelegen in het voor eigen rekening en risico exploiteren van sociale huurwoningen. Hiermee werd de sociaal-maatschappelijke doelstelling van corporaties, om mensen met een kleine beurs onder een bepaalde inkomensgrens te huisvesten, ingevuld. Voor de ontwikkelende corporatie is projectontwikkeling geen doel op zich, maar een bron van inkomsten ten behoeve van kruissubsidiëring van de corporatie en daarmee een middel om invulling te geven aan het ondernemersdoel: Een strategische opbouw van de vastgoedbeleggingsportefeuille, dan wel van geld gewoon meer geld maken ter versterking van het financiële draagvlak van de corporatie. Om dit te faciliteren ziet een groot deel van de corporaties zich genoodzaakt om een samenwerking aan te gaan en zich daarmee een positie te verwerven op bepaalde locaties. Locaties die veelal niet of lastig te verwerven zijn, omdat deze reeds geclaimd zijn door, of in bezit zijn van andere partijen.

Vastgoedontwikkeling is een aparte discipline die zich bezighoudt met het risicodragend ontwikkelen en realiseren van vastgoed. Het heeft doorgaans een hoger risicoprofiel dan het ontwikkelen en realiseren van sociale huurwoningen. Vanuit de doelstelling de onrendabele top van sociale huurwoningen af te dekken, leek projectontwikkeling een goede kans te bieden. Een van de redenen om te gaan samenwerken met projectontwikkelaars was om expertise binnen te halen op het gebied van

projectontwikkeling en daarmee de risico's van het ontwikkelen voor eigen rekening en risico te beperken. Nieboer en Gruis (2012) geven aan dat vóór de crisis door woningcorporaties betrekkelijk makkelijk in projecten werd gestapt. Zij namen de rol van trekker en kapitaalverschaffer op zich, omdat de financiële situatie dit toeliet. Het deed er daarbij minder toe dat de corporatie meer bracht dan haalde in een samenwerking en ook een groter financieel risico naar zich toetrok.

Vanuit haar grootte en financiële positie heeft de corporatie zich wel altijd afgevraagd, of samenwerken nuttig en zinvol is. Het blijkt dat met name grote corporaties in aanmerking komen voor samenwerken met ontwikkelaars, omdat zij vaak over de grotere opgaven beschikken. Deze opgaven bestaan, behalve uit sociale woningbouw en middeldure huur en goedkope koopwoningen, over het algemeen ook uit duurdere huur- en koopwoningen en commerciële functies. Deze opgaven bieden de ruimte om de ontwikkelaar kennis en ervaring in te laten brengen en een deel van de afzet voor haar rekening te nemen. Daarnaast zoeken marktpartijen samenwerking met gezonde corporaties om een goed rendement te realiseren. Armlastige corporaties blijven aangewezen op voorzieningen binnen de sector. Rijke corporaties werken alleen samen als risico's niet passen binnen hun eigen profiel. Alleen dan is er voor hen een financieel motief voor samenwerking.

Een corporatie kan op verschillende wijzen betrokken raken bij een gebiedsontwikkeling: vanuit hun reeds ingenomen vastgoedportefeuille, in de rol van beoogd afnemer, of vanuit een intrinsieke wens om in een bepaald gebied bezit te verwerven. Corporaties zijn in bestaand gebied zeer actief. Zij hebben van oudsher veel bezit. Corporaties hebben over het algemeen een (relatief) groot eigen vermogen. Daarnaast kunnen zij tegen lage rentetarieven financieren via de borging van het WSW.

Vanuit de corporatie geredeneerd is de vraag welke partij het meest geschikt is om mee samen te werken onder andere afhankelijk van (Cwicklicki, 2003):

- Eigendomssituatie en posities (economische, sociale en/of maatschappelijke belangen) in een gebied;
- Schaalgrootte en risico's van het project;
- Benodigde/gevraagde kennis en expertise;
- Toegevoegde waarde voor partijen;
- 'Klik' en 'fit' tussen de toekomstige partners.

3.5 Samenwerken vanuit het perspectief van de ontwikkelaar

Ontwikkelaars realiseren projecten voor eigen rekening en risico (VROM, 2006). Hiermee onderscheiden zij zich van andere partijen die kennis inbrengen. De projectontwikkelaar doet dit risicodragend en beheerst veel disciplines zelf. Zij investeert in kennis, conceptontwikkeling, contracteren, etc. Ze zijn vaak initiatiefnemer van de ontwikkeling en bedenken de ruimtelijke concepten en plannen. Projectontwikkelaars investeren in planvoorbereiding en realisatie van het vastgoed met als doel met winst te verkopen (of in het geval van een ontwikkelende belegger: te verhuren). Het belangrijkste doel van een ontwikkelaar is om zo snel mogelijk van planvorming naar afzet en realisatie te komen en daarbij tot winstmaximalisatie te komen met zo min mogelijk kapitaalbeslag, gegeven een bepaald risico. Op basis van bekende marktgegevens en vraag – en aanbodvoorspellingen nemen zij een risico door vastgoed te ontwikkelen, waar ze kopers en huurders bij zoeken (Weerd, 2007). Ontwikkelaars hebben een grote kapitaalbehoefte en lopen daarbij veel afzetrisico. Projecten worden veelal met vreemd vermogen gefinancierd. Ze zijn gevoelig voor ontwikkelingen op zowel de woning- als de kapitaalmarkt. Putman (2010) geeft aan dat de nadruk voor de rol van de ontwikkelaar tot de kredietcrisis lag op het verkrijgen van positie: het risicodragend investeren in de grond- en opstalexplotatie. Daarnaast bezat zij kennis over de afzetmarkt en de competentie om het ontwikkelproces te organiseren. Tot de crisis lag de focus bij ontwikkelaars op het innemen van grondposities (schaarste, vraagmarkt, weinig kritische afzetmarkt). De ontwikkelaar is daarbij gewoon zich vanaf de initiatieffase tot aan oplevering van

⁵ Deze uitbreiding uitte zich in achterwaartse integratie (aannemer gingen meer ontwikkelen, ontwikkelaars nemen grondposities in) en voorwaartse integratie (ontwikkeld vastgoed in portefeuille nemen).

het project met het ontwikkeltraject te bemoeien.

Van Mierlo (2010: 23) stelt dat de periode voor de crisis ontwikkelaars niet noopten om onderscheidend vermogen aan de dag te leggen. De markt was voldoende groot om 'a piece of the cake' te krijgen. Er was geen noodzaak om te differentiëren of te focussen. De activiteiten van ontwikkelaars zijn divers en er werd geen expliciete keuze gemaakt om zich op een bepaalde manier te positioneren, waardoor onderscheidend vermogen ten opzichte van de concurrentie achterwege is gebleven. Dit betekende dat meer van hetzelfde werd gedaan, maar ook dat kernactiviteiten (geografisch) werden uitgebreid⁵. Hoewel de periode zich vanaf de jaren '90 van de vorige eeuw tot aan de kredietcrisis in 2008 kenmerkte door omzetgroei voor ondernemingen, ook voor de ontwikkelaar, blijkt deze vaak niet gerealiseerd te zijn vanuit autonome groei van de kernactiviteiten, maar vanuit kostenverlaging (kredietverschaffing is ruim voorhanden en vreemd vermogen is 'goedkoop'), acquisities, internationalisatie en prijsverhoging (Veldman, 2009).

De rol van de projectontwikkelaar heeft zich in de jaren '90 van de vorige eeuw verlegd van locatie-/projectontwikkeling naar gebiedsontwikkeling (Putman, 2010). De ontwikkelaar is gewend om projecten voor eigen rekening en risico te ontwikkelen en is van initiatief tot ingebruikname integraal betrokken bij het proces. Inherent aan deze wijze van ontwikkelen is een relatief korte termijn focus, waarbij geïnvesteerd vermogen zo snel mogelijk opbrengsten moet genereren. Een ontwikkelaar opereert daarbij sterk opportunistisch waarbij sterk gelet wordt op kansen en mogelijkheden. Binnenstedelijke gebiedsontwikkeling vraagt om een langere termijn visie, waarbij een samenwerkingsverband onvermijdelijk is (Vliegenberg, 2011). Een ontwikkelaar heeft geleerd, als zij volwaardig partner wil zijn in een gebiedsontwikkeling en risicodragend wil participeren, meer na te denken over de lange termijn. Het is echter de vraag of de veranderende marktomstandigheden de ruimte laten voor een dergelijk lange termijn en of dit wel past bij de strategie van een ontwikkelaar. Wellicht dat de ontwikkelopgave zich zal moeten aanpassen of de rol van de ontwikkelaar een andere moet zijn.

3.5.1 Kerncompetenties ontwikkelaars

Alhoewel er in de literatuur vaak over de ontwikkelaar wordt gesproken bestaat er niet één type projectontwikkelaar. Ook de aanpak van projectontwikkelaars in een samenwerking verschilt. Zij richten zich niet allemaal op dezelfde activiteiten in een ontwikkelopgave (Neprom, 2004). Er bestaat een variëteit aan onderdelen in het ontwikkelproces die de voorkeur van een ontwikkelaar vragen. De een is geïnteresseerd in de ontwikkeling van een gemengd project, waarin commerciële functies zitten, de ander richt zich meer op het managen van een woonwijk. Het onderscheid kan ook zitten in de fase of een specifiek specialisme in het ontwikkeltraject. Te denken valt hierbij aan het neerzetten van een visie en communicatie of het uitvoeringsgericht managen in de ontwerpfase. Van Mierlo (2010: 15) onderscheidt 5 typen ontwikkelaars (gebaseerd op het Handboek Projectontwikkeling, 2008, Neprom):

- Onafhankelijke ontwikkelaars;
- Ontwikkelaars gelieerd aan een bouwonderneming;
- Ontwikkelaars gelieerd aan een financiële instelling;
- Ontwikkelaars gelieerd aan een belegger;
- Ontwikkende corporaties.

Het onderscheid tussen de ontwikkelaars is gelegen in de (on)afhankelijkheidsgraad van een moederonderneming. De vier laatste type ontwikkelaar hebben een specifieke rol in het businessmodel van de moedermaatschappij. Daarnaast hebben zij elk hun eigen bedrijfsorganisatie.

Hoewel duidelijk is dat er verschillende typen projectontwikkelaars bestaan, zijn er bindende elementen en algemene kenmerken te onderscheiden. Op basis van diverse bronnen volgt onderstaand een overzicht van de kennis en competenties waarover een ontwikkelaar beschikt, of dient te beschikken om risico's die gepaard gaan met ontwikkelen te beheersen (figuur 3.5). Hiervoor is de basisindeling van Noordam (2002) voor competenties gebruikt die Gruis, Kazemi en De Zeeuw (2009)

ook hanteren in hun onderzoek naar samenwerken in herstructureringsopgaven. Deze hoofdstructuur is verder onderverdeeld naar subonderdelen volgens Putman (2010), Neprom (2004, 2008), Cwicklicki (2003).

Inhoudelijk	<ul style="list-style-type: none"> - Wervende marktgerichte concepten (visie), vastgoed (producten) ontwikkelen dat corporatie niet kan/wil; - Creëren van draagvlak voor plannen binnen en buiten de organisatie; - Begeleiden van (planologische) procedures t.b.v. verkrijgen vergunningen en ontheffingen
Financieel	<ul style="list-style-type: none"> - Marktpartijen kunnen omvangrijk, risicodragend kapitaal inbrengen (grondposities, planvorming en voorbereiding); - Risicomanagement (geldstroom, kostenbeheersing).
Organisatorisch	<ul style="list-style-type: none"> - Ervaring en commerciële bedrijfscultuur zorgt voor slagkracht; - Projectmanagement, contracteren en organiseren; - Managen besluitvormingsprocessen, resultaatgerichtheid
Communicatie	<ul style="list-style-type: none"> - Marketing en communicatie met toekomstige gebruikers voor niet sociale deel; - Kennis afzetmarkt en inspelen op en interpreteren van marktomstandigheden en –ontwikkelingen om deze vervolgens te koppelen aan ontwikkelopgave; - Netwerk van relaties (andere actoren).

Figuur 3.5: Kerncompetenties projectontwikkelaars

Deze competenties vormen, samen met de competenties van de corporaties, de basis voor de motieven om te gaan samenwerken welke in de volgende paragraaf behandeld zullen worden.

3.6 Motieven voor samenwerken

De motieven om te gaan samenwerken zijn zeer divers en kunnen ook per partner in het samenwerkingsverband verschillen. De reden waarom het aangaan van samenwerkingsverbanden een enorme groei heeft gehad de afgelopen 25 tot 30 jaar is deels ingegeven door externe krachten en deels door interne condities van de onderneming (Song en Lind, 2009: 45). In dit hoofdstuk gebruiken we dezelfde indeling om de periode vanaf de bruteringsoperatie in 1995 tot aan de kredietcrisis van 2008 te typeren en aan te geven wat de motieven waren voor corporaties en ontwikkelaars om een samenwerking aan te gaan.

3.6.1 Externe krachten

De marktomstandigheden kunnen partijen stimuleren om te gaan samenwerken. Cwicklicki (2003) stelt dat de relevantie ervan alleen maar toeneemt. Zij legt de relatie met de snelheid van de ontwikkelingen op de woningmarkt als gevolg van vergrijzing, dalend woningtekort en groeiende aandacht voor wonen met aanvullende diensten. Samenwerken wordt volgens haar een voorwaarde om succesvol te ondernemen. Vanuit het perspectief van de corporatie wordt hiermee de doelstelling om invulling te geven aan de volkshuisvestelijke opgave (maatschappelijk rendement) bereikt. De bruteringsoperatie heeft hierbij uiteraard als aanjager gefungeerd. Het uitgangspunt van de corporatiesector is dat deze opgave met alle beschikbare middelen dient te worden aangepakt. Op het moment dat deze middelen intern niet beschikbaar zijn, kan samenwerken een van de oplossingen zijn. In dit onderzoek wordt als uitgangspunt gehanteerd dat de externe krachten aanwezig zijn die het aangaan van samenwerken bevorderen. In hoofdstuk 4 "Veranderende marktomstandigheden" wordt dit onderdeel nader uitgediept en specifiek gekeken naar de effecten van ingrijpende, relatief abrupte veranderingen op politiek en economisch vlak op de samenwerking tussen woningcorporaties en ontwikkelaars.

3.6.2 Interne condities

Naar de samenwerking tussen corporaties en ontwikkelaars is door Gruis et al (2010) onderzoek gedaan op het vlak van herstructurering van naoorlogse wijken, waarbij de focus ligt op de toegevoegde waarde van de marktpartij. Hoewel het onderzoek dat voorligt zich niet direct richt op herstructurering, maar een breder gebied beslaat, is de verwachting dat de motieven voor samenwerken gelijkens vertonen. Dit wordt bereikt door de vastgoedopgave ondergeschikt te verklaren aan de samenwerking. De aanname van Gruis et al (2010) is dat marktpartijen een toegevoegde waarde kunnen hebben bij de versnelling van het proces, het risicomanagement, het realiseren van de gewenste kwaliteitsslag en de marketing. De meeste literatuur geeft aan dat de voornaamste redenen voor een corporatie om samen te werken met een ontwikkelaar zijn: het ontwikkelen van de commerciële functies die bij de ontwikkelaar reeds aanwezig zijn en het zich eigen maken van hun kennis van de marktgerichte woonmilieus. Uit het onderzoek van Gruis et al (2010) blijkt dat een kleine meerderheid van de respondenten in het onderzoek (medewerkers corporaties, commerciële ontwikkelaar en gemeenteambtenaren) het hier mee eens is. Op het vlak van financiële mogelijkheden (1) en financieel rendement van de marktgerichte onderdelen (2), waarop marktpartijen zich zouden moeten onderscheiden, komt in hetzelfde onderzoek een negatief beeld naar voren⁶.

1. De woningcorporaties hebben veel vermogen door hun woningbezit en kunnen vaak goedkoper lenen. Zij willen dit vermogen wel inzetten in het goedkope en middensegment. Het dure segment komt vanwege het hoge risicoprofiel en de afstand tot de kerntaak niet in aanmerking. Marktpartijen hebben in ieder geval niet meer, en soms zelfs minder, financiële mogelijkheden dan woningcorporaties.
2. De woningcorporaties zijn zich de laatste jaren voor de crisis meer gaan richten op het verhogen van de winsten. Verdere professionalisering van, met name de grote corporaties, is het gevolg geweest, waarmee de toegevoegde waarde van de marktpartij onder druk is komen te staan. Veel woningcorporaties zijn van mening zelf tot een en ander in staat te zijn.

Risicoreductie is aan de orde, omdat voor de markt woningen vaak geldt, dat de risico's worden gedeeld. Daarnaast wordt onderschreven dat marktpartijen bijdragen aan beter risicomanagement.

Een groot deel van de toegevoegde waarde van marktpartijen is te herleiden naar de verschillende doelstelling die de samenwerkende partijen er op na houden. De ontwikkelaar is gefocust op maximaal rendement op de ontwikkeling (korte termijn), terwijl de corporatie maximaal rendement op de portefeuille wil halen (lange termijn). Het onderscheidend vermogen dat een ontwikkelaar aan de dag legt, heeft een afbreukrisico in zich. De ontwikkelaar is kwetsbaar. De corporatie kan besluiten de kennis en expertise die zij opdoet in de samenwerking in de toekomst zelfstandig uit te oefenen en haar marktmacht volgens de 'market power theory' verder vergroten (Porter, 1985).

Corporaties zitten over het algemeen in meerdere samenwerkingstrajecten met ontwikkelaars en hebben zich daardoor verder kunnen professionaliseren op het gebied van projectontwikkeling. In hoofdstuk 4 (veranderende marktomstandigheden) hoofdstuk 6 (analyse casestudies) zal blijken of dit een trend is die corporaties zullen inzetten of dat de kredietcrisis een heel ander perspectief op de zaak geeft. Vooruitlopend daarop kan een marktpartij zich blijven onderscheiden als samenwerkingspartner door iets toe te voegen dat de corporatie niet zelf in huis heeft, of dat, in een bepaalde fase van het traject, toegevoegde waarde oplevert.

De toegevoegde waarde van risicodeling wordt in alle gevallen onderschreven, waarna vervolgens wordt toegevoegd dat dit vanzelfsprekend is in een samenwerking. Het is hier echter wel zeer de vraag of de risico's gelijkwaardig zijn verdeeld tussen partijen (zie ook paragraaf 3.3). Dit geldt zeker niet in alle gevallen als het om binnenstedelijke herontwikkeltrajecten gaat.

⁶ Hieruit kan impliciet geconcludeerd worden, dat het samenwerken tussen een corporatie en een ontwikkelaar eerder om inperken van risico's gaat dan het verhogen van financieel rendement. Dit wordt onderschreven in het onderzoek van Song en Lind (2009) refererend aan Behrens (1990).

Er is veel literatuur beschikbaar over redenen, aanleidingen en motieven die leiden tot samenwerken en allen gedreven zijn vanuit de 'resource based view' theorie (Barney, 1991; Wernerfelt, 1984). Het beter benutten van unieke, waardevolle, moeilijk imiteerbare en niet- substitueerbare resources (hulpbronnen of middelen) en hier ook de beschikking over hebben kan duurzaam concurrentievoordeel opleveren. Samenwerkingsverbanden zijn bij uitstek geschikt om hulpbronnen te delen (Koka en Prescott, 2002). Cwicklicki (2003) gaat nog een stap verder door te stellen dat:

"volgens corporaties de bundeling van krachten ontwikkelingen in gang zet, die zonder samenwerking niet tot stand zouden komen. Hierbij kan beter voldaan worden aan de wensen van kopers en huurders. Uiteraard zijn de kennis, ervaring en contacten van de corporatie van belang in de samenwerking."

Het is onmogelijk alle literatuurverwijzingen naar motieven uitputtend te beschrijven. Hier wordt volstaan met een resumerend overzicht (figuur 3.6) van de belangrijkste motieven die veelvuldig worden genoemd in de literatuur (Osterwalder, 2010; VROM, 2009; Gruis et al, 2010; Cwicklicki, 2003).

Motieven corporatie	Motieven ontwikkelaar
Delen financiële risico's	Delen financiële risico's
Gedwongen samenwerking	Gedwongen samenwerking
Ontwikkeling commerciële functies	Goedkope financiering (betrekking van middelen)
Betrekken expertise projectontwikkeling	Rendement halen door samenwerkende gezonde corporatie
Versnelling proces (inbrengen ondernemerschap)	Operationele capaciteit
Betrekken kennis(van de markt, het proces)	Afzetrisico maatschappelijke sociale segment functies bij de corporatie

Figuur 3.6: Motieven voor samenwerken

Een ander aspect dat zich weliswaar manifesteert als resource van een organisatie, maar niet zozeer een competentie (capability) is, betreft een ruilmiddel. Een voorbeeld hiervan is grondbezit of een grondpositie. Dit is in lijn met het onderscheid dat Amit & Schoemaker (1993) maken bij de onderverdeling van 'resources': niet-verhandelbare en niet-organisatiespecifieke hulpbronnen en 'capabilities', die organisatiespecifiek zijn en worden gebruikt om de middelen van de organisatie aan te wenden.

Een niet-organisatorisch specifieke hulpbron kan in relatie tot samenwerken de consequentie met zich meebrengen dat partijen tot elkaar veroordeeld zijn (met of zonder de dwang/medewerking van de gemeente). In deze gevallen verschilt een samenwerkingsverband dat wordt aangegaan in binnenstedelijke gebiedsontwikkeling wezenlijk van samenwerken in andere bedrijfssectoren. Wanneer de keuzevrijheid bij samenwerking in ontwikkeling minder aanwezig is, zal hier rekening mee gehouden moeten worden bij de organisatie van de samenwerking. Hoe ga je om met een "opgelegde" partner (voortkomend uit positiespel van grond en ontwikkelpotentie, of een andere reden)? Een andere resource, die te scharen is onder het kopje ruilmiddelen, is de beschikking van een organisatie over financieringsmogelijkheden (lees: geld).

Beide ruilmiddelen zijn uitermate van belang in het pre-crisis tijdperk om interessant te zijn als samenwerkingspartner. Grond en geld waren in overvloed beschikbaar. Van Mierlo (2010) stelt dat ze aan te merken zijn als onderscheidende en noodzakelijke competenties van een ontwikkelaar om succesvol te zijn. Ze zijn de basis voor de toegevoegde waarde. In hoofdstuk 6 wordt nader bekeken of dit nog steeds geldt in het post-crisis tijdperk.

3.7 Conclusie samenwerken in het pre-crisis tijdperk

De enorme woningbouwopgave die voorlag in de jaren '90 van de vorige eeuw moest invulling gegeven worden. Er zijn een aantal aanleidingen te noemen die er voor gezorgd hebben dat corporaties en ontwikkelaars in veel gevallen zijn gaan samenwerken om deze opgave te realiseren. Er is een viertal externe omstandigheden te noemen die ten grondslag liggen aan de samenwerking.

- complexiteit van (binnenstedelijke) opgave;
- vraag/doelgroep verandert;
- overheid wil meer overlaten aan de markt;
- bruteringsoperatie.

Waar de corporatie zich voor de bruteringsoperatie richt op de realisatie en exploitatie van sociale woningbouw, wordt dit geleidelijk uitgebreid met (commerciële) projectontwikkelingsactiviteiten en een breder productenpalet, die - in veel gevallen - leiden tot samenwerkingsverbanden met projectontwikkelaars. De commerciële projectontwikkeling is ingegeven om de onrendabele top⁷ af te dekken van de sociale huurwoningen. Samenwerken lijkt hiervoor de oplossing. Er is expertise nodig van buiten de corporatie om de risico's van het ontwikkelen te beperken. Projectontwikkelaars zijn vanuit hun rol in staat om toegevoegde waarde te leveren in een samenwerking met corporaties. De belangrijkste reden voor partijen om te gaan samenwerken is echter gelegen in het delen van risico's en het uitruilen van hulpbronnen en (financiële) middelen. Hiermee wordt tegemoet gekomen aan de strategie en doelstelling die elke partner heeft in het ontwikkelingslandschap. Deze zijn bepalend voor de rol en het belang in de samenwerking. Uit onderstaand schema (figuur 3.7) volgt een opsomming van de betrokkenheid van partijen en de basis voor motieven om te gaan samenwerken.

	Ontwikkelaar	Corporatie
Doel	Project realiseren; Maximaal rendement op ontwikkeling (korte termijn).	Portefeuille onderhouden; Maximaal rendement op de portefeuille (lange termijn); Diversificatie in portefeuille; Opgave stedelijke vernieuwing.
Belang	Hoge marge op geïnvesteerd vermogen.	Huisvesten sociaal zwakkeren, maatschappelijk rendement, stedelijke vernieuwing.
Rol	Ontwikkeling en realisatie.	Ontwikkelen en realisatie; Investeren in afname van eindproduct.

Figuur 3.7: Betrokkenheid partijen in samenwerking

⁷ De onrendabele top is het verschil tussen de investering in nieuwbouw en de bedrijfswaarde van deze nieuwbouw. De bedrijfswaarde wordt bepaald door (de contante waarde van) de toekomstige huuropbrengsten minus de toekomstige lasten. In de praktijk blijkt de bedrijfswaarde lager te zijn dan de investering. De sociale huurwoningen leveren onvoldoende huur op, gegeven de investeringen die gedaan moeten worden. De onrendabele top (het verlies) moet de corporatie al boekhoudkundig verwerken op het moment van investering.

Een van de belangrijkste motieven om samen te werken in ontwikkeling is financieel gedreven en refereert naar de resources van een partij (grond, positie in de wijk, geld). Als dat het geval is (risicodeling en betrekken van middelen), zou de redenatie kunnen zijn dat ook een andere samenwerkingspartner dan een vastgoedgerelateerde partij gevonden kan worden. Dit geldt in ieder geval voor geld als ruilmiddel. Het bezit van grond of een grondpositie (bijvoorbeeld een bouwclaim) gaan vaak hand in hand met een vastgoedgerelateerde partij. Het heeft er alle schijn van dat positie spel de basis is voor de samenwerking. De vraag werpt zich op of partijen niet om de verkeerde reden gaan samenwerken als je deze motivatie vergelijkt met de redenen voor samenwerken in ander bedrijfssectoren, waarin men door middel van synergie een innovatief product of proces tot stand probeert te brengen. Wellicht dat deze voordelen ook tot uiting komen in samenwerkingsverbanden tussen corporaties en ontwikkelaars, maar het is de vraag of deze keuze bewust is gemaakt of toevalligerwijs tot stand komt. Een resultaat van een bewuste keuze voor een samenwerkingspartner zonder dat daarbij een ruilmiddel een rol speelt zou een projectoverkoepelende samenwerking, een betere prijs-kwaliteitverhouding van het product, beter risico en procesmanagement kunnen zijn. De werkelijk toegevoegde waarde van samenwerken kan meer zijn dan het beschikken over resources als basis. Of de samenwerkingspartner wordt gewaardeerd om zijn competenties lijkt bijzaak en is niet de voornaamste reden om te gaan samenwerken (Gruis et al, 2010).

Het pre-crisis tijdperk kenmerkt zich als een periode waarin opgaven zich uitbreiden van kleinschalige ontwikkelingen tot grootschalige integrale gebiedsontwikkelingen. De financierbaarheid en de beschikking over grond was voldoende voorhanden. Dit zorgde ervoor dat men vrij gemakkelijk samenwerkingsverbanden aanging op projectbasis voornamelijk financieel gedreven. De gemeente draagt daarbij vaak nog een groot deel van het risico in de grondexploitatie ook al wil de overheid veel meer overlaten aan de markt. Door het financiële optimisme en de hoogconjunctuur is binnen de samenwerking veelal sprake van een onevenredig verdeeld risico, zeggenschap en rendement. Deze onevenredigheid zit over het algemeen niet verwerkt in de samenwerking ten behoeve van de grondexploitatie en de vastgoedexploitatie, maar in de afzet van het vastgoed. Een woningcorporatie krijgt bijvoorbeeld niet meer zeggenschap in de samenwerking als zij een (groot) deel van de (sociale) woningen afneemt.

In het volgende hoofdstuk worden de veranderende marktomstandigheden (externe krachten) in kaart gebracht die de financiële middelen en de risicodeling als motief om te gaan samenwerken min of meer uitschakelen. De vraag is daarbij of de interne condities om te gaan samenwerken meer nadruk hebben gekregen en of er daadwerkelijk iets verandert in de samenwerking als gevolg van politiek en financieel gedreven omstandigheden.

4. Veranderende marktomstandigheden

4.1 Inleiding

Ontwikkelaars hebben jarenlang kunnen profiteren van economische voorspoed. Vanaf de brutering in 1994 heeft dit ook gegolden voor de woningcorporaties, dankzij de vrijheid die zij verwierven om hun takenpakket te verbreden en de winst van verkochte woningen te gebruiken voor de bouw van nieuwe woningen. Het heeft tevens de samenwerking tussen corporaties en ontwikkelaars in de hand gewerkt. De vastgoedsector heeft echter sinds 2008 crisis na crisis te verwerken gehad. De corporatiesector in het bijzonder heeft daarbij ook te maken met veranderende (Europese) regelgeving, herzien beleid en een opeenstapeling van (frauduleuze) incidenten. Heroriëntatie is derhalve noodzakelijk geworden, business-as-usual voldoet niet meer. De sector bevindt zich in een fase van cognitieve dissonantie (Mast, van der & Folkers, 2012). Men begint zich er meer en meer van bewust te worden dat er een spanning bestaat tussen de marktomstandigheden en de eigen overtuiging of mening. Deze twee cognities worden beschouwd als onverenigbaar en daarom voelen de betrokken partijen een sterke drang om dissonanties te verkleinen door hun opvattingen of gedrag aan te passen of te rationaliseren.

In de inleiding van dit rapport zijn, op basis van intuïtieve diagnose, de belangrijkste ontwikkelingen weergegeven die zich hebben voorgedaan tijdens de crisis en effect hebben gehad op de oorspronkelijk uitgangspunten van de samenwerking. In dit hoofdstuk worden de veranderende marktomstandigheden uitgebreid geanalyseerd. Het betreft nadrukkelijk geen trends die reeds lang aan de gang zijn, maar juist veranderingen die rond 2008 en de periode daarna zijn ontstaan. Deze ontwikkelingen worden aangemerkt als de drijvende krachten. Het zijn deze krachten die de grootste impact hebben op een organisatie en om die reden ook effect hebben op de wijze van samenwerken tussen een corporatie en een ontwikkelaar. Er zal in dit hoofdstuk een weergave gepresenteerd worden van veranderingen in beleid en regelgeving (politiek) en de financiële gevolgen van de crisis (economie) zullen in kaart gebracht worden. Vervolgens zal ingegaan worden op de effecten die de veranderende marktomstandigheden hebben op de samenwerking en haar partners. Tot slot worden de effecten op de ontwikkelopgave aangestipt.

4.1.1 Definiëring marktomstandigheden

Vanuit een DESTEP-analyse¹ is er een compleet overzicht te genereren van de markteffecten op de organisaties van corporaties en ontwikkelaars. Het gaat in dit onderzoek echter te ver om alle trends en ontwikkelingen te benoemen, niet in de laatste plaats vanwege de irrelevantie. Onderzoek van Van der Mast & Folkers (2012) naar de toekomst van woningcorporaties ondersteunt deze zienswijze en geeft aan dat de krachten die voortkomen uit economie en politiek de krachten zijn die het meeste impact hebben en de meeste onzekerheid met zich meebrengen. Ze zijn daarmee het belangrijkste. Zij zorgen er voor dat gebeurtenissen in gang worden gezet. De overige krachten hebben relatief weinig impact en zijn relatief zeker: demografie (krimp-/groeigebieden, vergrijzing), sociaal-maatschappelijk (individualisering, legitimiteit van corporaties), technologie (social media, veranderend IT-landschap, ketenintegratie), ecologie (duurzaamheid, milieu). In tegenstelling tot corporaties zullen voor ontwikkelaars veel veranderingen op politiek vlak niet relevant zijn. Gezien de impact van de veranderingen op de organisatie van de corporatie worden zij wel geacht invloed te hebben op de samenwerking tussen corporatie en ontwikkelaar. Daarnaast opereert de ontwikkelaar in dezelfde markt als de woningcorporatie, waarmee gezegd wil zijn dat de economische en politieke krachten ook de voornaamste impact zullen hebben op de ontwikkelaar. De overige krachten kunnen wellicht ook veel impact hebben, maar brengen een grote(re) mate van zekerheid met zich mee. Het gaat hierbij veelal om algemeen geldende elementen als het ontstaan van krimp- en groeigebieden, vergrijzing, individualisering, sociale media, ketenintegratie, klimaat

¹ Een veel gebruikte analyse om de invloeden vanuit de externe omgeving op organisaties zo volledig mogelijk in kaart te brengen (Demografie, Economie, Sociaal-maatschappelijk, Technologie, Ecologie en Politiek).

en milieu.

Alsdan zullen, met de indeling van figuur 4.1 als basis, de veranderende marktomstandigheden in dit onderzoek worden geanalyseerd. Deze tabel is gebaseerd om de bevinden van Van der Mast & Folkers (2012) en Gruis & Nieboer (2012), die de belangrijkste externe invloeden op de taakvervulling van corporatie in het huidige tijdsgewricht hebben onderverdeeld.

Economie	<ul style="list-style-type: none">- recessie 2008, 2011- gedragscode hypothecaire financiering- veranderende financiële markten a.g.v. onder meer Basel III- op slot zittende woningmarkt- daling van inkomsten uit verkoop woningen
Politiek	<ul style="list-style-type: none">- grote invloed van Europa- de wil om hypotheekrente aan te pakken- de ingrepen in de corporatiesector de afgelopen jaren: o.a. de Vogelaarheffing, de tijdelijke regeling DAEB (en binnenkort Herzieningswet Toegelaten Instellingen Volkshuisvesting), de verplichte vergroting van de financiële buffers, de verruiming van de grondslag voor de vennootschapbelasting, meebetalen aan individuele huurtoeslag, het verplichte inflatievolgende huurbeleid, het wegvallen van de WSW-borging voor een aantal type projecten, verhuurderheffing, BTW verhoging

Tabel 4.1 Belangrijkste externe invloeden op de woningbouwontwikkeling (gebaseerd op Van der Mast & Folkers, 2012; Gruis & Nieboer, 2012)

4.1.2 Beschouwde periode veranderende marktomstandigheden

Het jaar 2008 is gekozen als het moment waarop de veranderende marktomstandigheden worden beschouwd. Op dat moment werden de effecten van de kredietcrisis in Nederland zichtbaar. Vanaf de tweede helft van 2008 voelt de vastgoedsector de gevolgen van de verandering in het economische tij. Hoewel de val van Lehman Brothers in september 2008 door velen wordt aangemerkt als het begin van de kredietcrisis zijn er veel andere factoren (o.a. subprime hypotheek) aan te wijzen die de crisis hebben ingeleid, waarbij de overname van Bear Sterns in maart 2008 zeer bepalend is geweest. Gezien de huidige situatie in de vastgoedsector en in het bijzonder de woningmarkt is te stellen dat de periode van heroriëntatie nog niet ten einde is. In dit onderzoek zal de periode van veranderende marktomstandigheden nog niet volledig afgekaderd kunnen worden. Pas wanneer wordt teruggekeken op een periode kan worden vastgesteld wanneer deze ten einde is gekomen. Vooralsnog bevinden wij ons aldus in een tijdsgewricht dat zich kenmerkt door de grote veranderingen die plaatshebben, waarin - om met de metafoer van een nieuw gebouw te spreken - de periode van zetting nog niet is doorlopen en men nog zoekende is naar een nieuwe orde.

4.2 Economische krachten

4.2.1 Recessie en gevolgen woningmarkt

In 2008 brak de financiële crisis uit, die vanaf de herfst van dat jaar ook in Nederland zijn sporen na liet. Ondanks het feit dat het (reële) inkomen bleef stijgen (in 2008 en 2009) en de rente op een redelijk laag niveau bleef (lees: gehouden werd door overheidsingrijpen), reageerde de woningmarkt direct op de financiële crisis. Het vertrouwen in financiële instellingen en in de economie verdween en de woningmarkt kwam min of meer in een slaapstand. Veel huishoudens stelden een verhuizing uit; het aantal transacties liep zeer sterk terug en de gemiddelde verkoopprijs van bestaande koopwoningen daalde.

Door de prijsdaling van koopwoningen kwam een deel van de, vooral recente, kopers in een situatie dat de waarde van de

woning daalde tot onder het niveau van de hypotheekschuld. Wanneer dan ook (een deel van) het inkomen wegvalt en er zich betalingsproblemen voordoen, kan er een situatie ontstaan waarin gedwongen verkoop plaats moet vinden en daarbij een restschuld overblijft. Het aantal gedwongen verkopen is dan ook in de afgelopen jaren gestegen. In totaal maakt de NHG in 2011 melding van circa 1.700 gedwongen verkopen waarbij sprake is van een restschuld². Het gaat hiermee nog steeds om een relatief beperkt aantal gedwongen verkopen: het aantal uitstaande hypotheekleningen bij de NHG bedraagt circa 1 miljoen.

De prijsdaling op de markt van koopwoningen zorgde in beginsel voor een betere betaalbaarheid voor starters op de woningmarkt. Daar stond tegenover dat de financiering van woningen moeilijker werd; de verstrekkingcriteria werden door de banken aangescherpt, niet alleen voor (potentiële) eigenaar-bewoners, maar ook voor marktpartijen als projectontwikkelaars en bouwbedrijven. Toch bleef er door starters op de koopwoningmarkt vooral in het goedkope segment nog sprake van enige beweging.

4.2.2 Gedragscode hypothecaire financiering

De Stichting Waarborgfonds Eigen Woningen (WEW) scherpte vanaf 2011 de normen voor verstrekking van de Nationale Hypotheek Garantie (NHG) aan en de Autoriteit Financiële Markten (AFM) beperkte de omvang van top-hypotheekleningen. Hierdoor worden de mogelijkheden van starters op de woningmarkt, die over het algemeen (nagenoeg) geen eigen geld in hun eerste koopwoning kunnen stoppen, weer ingeperkt. Starters zullen in toenemende mate proberen een woning te huren of langer in de huursector of bij ouders te blijven. De verhouding van koop- en huurwoningen is de laatste jaren meer in het voordeel van de huurwoningen komen te liggen bij corporaties. Bij Ymere lag bijvoorbeeld in 2009 de productie van koopwoningen nog op een derde van het totaal. In 2011 is dit geslonken tot 18% (zie figuur 4.2).

	2009	2010	2011
Koopwoningen	537	439	262
Huurwoningen	1.080	891	1.213

Figuur 4.2: Verhouding nieuwbouw koop- en huurwoningen Ymere (bron: PropertyNL, 2012)

Zolang de starters op de koopwoningmarkt niet zorgen voor druk „van onderaf”, zal ook de rest van de markt voorlopig in de slaapstand blijven. Immers, potentiële doorstromers kunnen niet doorstromen als zij hun huidige woning niet kunnen verkopen.

4.2.3 Basel III

Financiële instellingen moeten meer eigen vermogen aanhouden van een hogere kwaliteit ten opzichte van Basel II. Investeren in projecten met relatief veel risico wordt hierdoor minder aantrekkelijk voor financiële instellingen. Er staan namelijk hogere kosten tegenover. Daarnaast zijn ook voor degelijke financieringen, zoals NHG-hypotheekleningen de kredietvereisten aangescherpt. De hefboom voor financiële instellingen neemt hierdoor af, met als direct gevolg dat zij met hetzelfde kapitaal minder leningen kunnen verstrekken. De hogere kosten van de financiële instellingen zullen worden doorbelast aan de klant (Elsinga, 2011: 53). Daarnaast is het ook nog eens zo dat woningbouwprojecten, vanwege hun verhoogde risicoprofiel, lijden onder deze nieuwe eis. De verkoop is gestagneerd en afzet is minder gegarandeerd. Het vertrouwen bij een bank zal minder groot zijn om een marktpartij te financieren.

² Bron: https://www.nhg.nl/fileadmin/user_upload/Documenten/Jaarverslagen/Jaarverslag_2011/Jaarverslag_2011_-_In_een_oogopslag.pdf

4.3 Politieke krachten

Als gevolg van de bruteringsoperatie in 1994 zijn de woningcorporaties anders gaan functioneren. Zij hebben zich ontwikkeld tot een sector die zich richt op een veelzijdigheid aan activiteiten ten behoeve van haar 'maatschappelijke' taak. Deze activiteiten dienen zich te bevinden binnen de kaders van de woningwet, zoals deze zijn vastgelegd in het Besluit Beheer Sociale Huursector (BBSH). De taakstelling van de BBSH is echter ruim op te vatten met als gevolg dat woningcorporaties zich naast het ontwikkelen van maatschappelijk vastgoed ook zijn gaan bezig houden met commerciële vastgoedontwikkeling om zodoende middelen te genereren die ingezet kunnen worden voor haar volkshuisvestingstaak. Tot op de dag van vandaag bestaat er discussie over de taak en positionering van de corporatiesector. Een en ander is terug te leiden tot de simpele vraag: wat mag een corporatie wel en niet doen als toegelaten instelling (TI). Uit de nieuwe regelgeving die wordt opgelegd vanuit Europa blijkt dat deze discussie nog niet ten einde is. Het betreft hier bijvoorbeeld de scheiding tussen DAEB en niet-DAEB activiteiten. Daarnaast heeft de crisis zijn effect gehad op de wijze waarop woningcorporaties hun kerntaken invullen. De misstanden in de sector tengevolge van zelfverrijking van bestuurders (o.a. De Key, Rochdale) en de aanschaf van risicovolle financiële producten (o.a. Vestia) dragen niet op positieve wijze bij aan de positie van de corporatie. Aanpassingen van het beleid en de regelgeving hebben vaak negatieve financiële implicaties voor corporaties. Diverse vormen van afdracht hebben zich in het verleden gemanifesteerd. Ook zal de overheid er, nu en in de toekomst, niet voor terugdeinzen, getuige de meer recente ontwikkelingen. Hiermee wordt bedoeld op de maatregelen die zijn voortgekomen uit het Kunduz-akkoord en later (gedeeltelijk) zijn vertaald of aangepast in het regeerakkoord van kabinet Rutte II en verder uitgewerkt in het Woonakkoord: de verhuurderheffing, het aangepaste woningwaarderingstelsel, het indammen van de hypotheekrenteaf trek en het inperken van het salaris van bestuurders en de taakstelling van de woningcorporaties.

4.3.1 De invloed van Europa

Brussel is zich al vanaf 2003 aan het bemoeien (inspraak en kritiek) met het corporatiebestel van Nederland. Europa vindt de mismatch tussen het aantal sociale woningen en de werkelijke behoefte in de markt (het aantal mensen dat werkelijk aanspraak maakt op deze woningen) te groot. Geen gekke gedachte als men bedenkt dat er een toenemend tekort is aan huurwoningen in het midden- en dure segment (CBS, 2010) en de wachtlijsten voor sociale huurwoningen onverkort aanwezig zijn. Terwijl er in absolute zin voldoende sociale huurwoningen aanwezig zijn, zijn deze niet beschikbaar door zogenaamde scheefwoners³. Een van de gevolgen van de bemoeienis van Europa om een level playing field te creëren is dat het vanaf juli 2013 mogelijk moet worden met behulp van huurliberalisatie extra huurverhogingen door te voeren voor hogere inkomens en middeninkomens⁴.

4.3.2 Ingrepen in de corporatiesector

Belastingen en heffingen

De afgelopen jaren zijn er meerdere wijzigingen doorgevoerd in het belastingstelsel met extra heffingen voor de corporatiesector als gevolg. Het betreft hier de integrale winstbelasting die in 2008 voor woningcorporaties is ingesteld. Vanaf 1 januari 2008 zijn woningcorporaties VpB-plichtig voor de kernactiviteiten, nadat deze wijziging per 1 januari 2006 ook al voor niet-kernactiviteiten gold. Een neveneffect van de invoering van de VpB-verplichting was dat een onrendabele top van een sociale huurwoning niet als fiscaal verlies beschouwd mag worden.

In 2010 is de aangescherpte btw-maatregel van kracht geworden. Het betreft de ingevoerde integratieheffing om verstoring van concurrentieverhoudingen te voorkomen tussen ondernemers die gaan bouwen op eigen grond en ondernemers die een gebouw met ondergrond kant en klaar kopen en over de volle koopsom btw verschuldigd zijn. Tot de nieuwe regelgeving van kracht werd, konden woningcorporaties en zorginstellingen gebruikmaken van een vrijstellingsregeling: Mededeling 26. De doorvoering van de integratieheffing leidt volgens Aedes⁵ tot een lastenverzwaring van € 75 tot € 100 mln. op de bouw van huurwoningen (Aedes, 2009). In november 2012 is door het Europees Hof van Justitie bepaald dat de integratieheffing niet in

³ Tegenover 2,4 mln. beschikbare sociale huurwoningen staan circa 1,5 mln. behoeftigen (met een inkomen onder €33.614 per jaar; prijspeil 2011).

⁴ Bron: <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/huurwoning/huurverhoging/extra-huurverhoging-hogere-inkomens>

strijd is met de Europese btw-richtlijn. De integratieheffing is echter wel beperkt. Zij is van toepassing, mits er geen btw wordt geheven over de grond indien daarover al eerder btw is betaald.

Een maatregel die is getroffen in 2007 betreft de bijzonder projectsteun wijkenaanpak (Vogelaarheffing). De corporaties in veertig zogenaamde Vogelaarwijken zegden toe om gedurende tien jaar jaarlijks €250 mln. te gaan investeren. Het rijk zou daarvan een kwart (€ 75 mln.) subsidiëren. Het kabinet schafte de heffing in 2012 weer af.

Vanaf 2013 moeten verhuurders van woningen in de gereguleerde sector de zogenaamde verhuurderheffing betalen over de waarde van de huurwoningen⁶. Deze maatregel geldt voor: 1) Verhuurders van woningen waarvan de huur lager is dan de grens voor de huurtoeslag (€ 681,02, prijspeil 2013) en 2) Verhuurders die meer dan 10 woningen verhuren in de gereguleerde sector. Voor het jaar 2013 is de heffing conform het Woonakkoord vastgesteld op €50 mln. en loopt op tot €1,7 mrd. in 2017 (was €2,1 mrd in regeerakkoord). Volgens minister Blok gaat de verhuurderheffing in combinatie met het (voorlopig) ongewijzigde woningwaarderingssysteem (zie paragraaf 4.3.2.2) de corporaties de mogelijkheid bieden op termijn te blijven investeren in onderhoud en nieuwbouw. Bovendien doet de maatregel volgens de minister recht aan de draagkracht van huurders en corporaties.

Naast bovenstaande dienen de woningcorporaties ook collectief bij te dragen aan de steunregeling voor Vestia. In 2013 staat voor iedere woningcorporatie een eenmalig bijdrage van € 30 per woning op de rol voor de stroppenpot van het Centraal Fonds Volkshuisvesting als gevolg van het Vestia debacle⁷. Afhankelijk van de hoeveelheid woningen die Vestia weet te verkopen kan dit nog een ander plaatje opleveren.

Huurbeleid

Ten aanzien van het huurbeleid is aan de ene kant het een en ander gewijzigd ten aanzien van de woningwaardering en huurverhoging wat gevolgen heeft gehad voor de huurders. Aan de andere kant is het inflatievolgend huurbeleid gehandhaafd, hetgeen een negatief effect heeft op de inkomsten van de woningcorporatie. Tegen de verwachting in heeft het vorige kabinet (Rutte I) het inflatievolgend huurbeleid gehandhaafd. Dit heeft enorme consequenties voor de inkomsten van de corporaties ten opzichte van haar eigen voorstel om de huurverhoging te stellen op inflatie +1%, waar ook de Woonbond zich in kon vinden. De mening van de corporatiesector en anderen is dat dit beleid de doorstroming belemmert, hogere inkomens bevoordeelt en scheefwonen bevordert. Bij een lage inflatie komt de bouw van nieuwe woningen door de corporaties in het geding, omdat de huurinkomsten op woningen achterblijven bij de marktontwikkeling en daarmee de kostendekkendheid van de corporatie in het geding komt (CBRE, 2012).

In 2012 is Wonen 4.0⁸ gelanceerd waar een waaier van belangenorganisaties (Vereniging Eigen Huis, de koepel van woningcorporaties Aedes en de makelaarsorganisaties NVM, VBO Makelaar en VastgoedPro) zich achter geschaard heeft inclusief de huurdersorganisatie Woonbond. Het plan bestaat uit drie kernmaatregelen⁹:

- De hypotheekrenteaftrek wordt over een periode van dertig jaar geleidelijk afgebouwd. De hogere hypotheeklasten die daar het gevolg van zijn, worden zoveel mogelijk gecompenseerd door een algemene verlaging van de inkomstenbelasting. De bijtelling van het eigenwoningforfait wordt op dezelfde manier afgebouwd en de overdrachtsbelasting wordt direct in zijn geheel afgeschaft.
- Alle huren worden – voor zover dat niet het geval is – geleidelijk naar een marktconform niveau verhoogd door een jaarlijkse verhoging van inflatie + 2%-punt. Ook de verhoging van de huren wordt zoveel mogelijk gecompenseerd via de algemene verlaging van de inkomstenbelasting.
- Introductie van de Woontoeslag in zowel de huur- als de koopsector. Deze herintroductie van de huurslagbenadering zorgt ervoor dat verhuurders de huur over het complete woningbezit met maximaal een bepaald percentage boven inflatieniveau mogen verhogen, bijdrage in de pot voor huurtoeslag bijdrage in de pot voor huurtoeslag en dit variabel tussen de verschillende woningcomplexen kunnen toerekenen.

⁷ Het dreigende faillissement van Vestia is voorkomen, maar betekent wel dat woningcorporatie meedragen in de schuldenlast.

⁸ Wonen 4.0 is een gezamenlijk plan met als doel een integrale en noodzakelijke hervorming van de woningmarkt om deze weer goed te laten functioneren en mensen weer vertrouwen te bieden voor de toekomst (bron: Woningmarktplan, 23 mei 2012).

⁹ Bron: <http://www.eigenhuis.nl/woningmarkt/woningmarktplan/maatregelen/>

Het plan moet resulteren in een meer rechtvaardige verdeling van huisvestingslasten. Huishoudens die overbedeeld zijn door allerlei regelingen (hypotheekrente aftrek, huursubsidie) en scheefwoners zullen moeten inleveren. De opstellers van het rapport zijn van mening dat zonder subsidies of fiscale regelingen de woningmarkt beter en goedkoper functioneert. Het zorgt voor meer mobiliteit en flexibiliteit op de woningmarkt. Dat is goed voor de werkgelegenheid en de economische groei. Een goed functionerende woningmarkt levert de samenleving jaarlijks ongeveer € 7,5 miljard op aan allerlei maatschappelijk baten (CPB, 2010).

In het regeerakkoord van Rutte II zijn de voorstellen om de hypotheekrenteaf trek af te schaffen, de rente over de restschuld bij verkoop van de woning 5 jaar aftrekbaar te laten blijven en de aanpak van het scheefwonen overgenomen. Ook de inkomstenbelasting wordt gelijktijdig aangepakt en is daarmee in lijn met Wonen 4.0. Ook elementen uit eerdere adviezen zoals het 'langetermijnplan voor de woningmarkt', van 23 economen uit februari 2012 en het voorstel van de Commissie Van Dijkhuizen zijn erin terug te vinden. Het woonakkoord gaat daarbij minder ver dan het regeerakkoord en de genoemde voorstellen, die uitgaan van een forsere inperking van de hypotheekrenteaf trek en een gelijke behandeling voor bestaande en nieuwe hypotheek. Het volledig en annuïtair aflossen van hypotheek binnen 30 jaar blijft de norm. Wel komt er de mogelijkheid om naast de hypotheek een 2e lening af te sluiten tot 50% van de waarde van de woning en een looptijd van maximaal 35 jaar. Deze 2e lening komt niet in aanmerking voor belastingaftrekking. Met de voorstellen uit het Woonakkoord blijft er dertig jaar lang een onderscheid bestaan tussen kopers met een oude lening en die met een nieuwe lening. Mogelijk houdt dit onderscheid geen stand bij de rechter, schrijft CPB in de doorrekening van het regeerakkoord.

Voor huurders die sinds 1 oktober 2011 verhuizen pakken de maatregelen die verhuurders mogen treffen in regio's met schaarste niet goed uit. De verhuurders kunnen maximaal 25 punten aan het Woningwaarderingstelsel toevoegen. Hierdoor wordt de zittende huurders in vergelijking tot iemand die doorstroomt ontzien en de doorstroming wordt verder geremd. Daarentegen is het huurbeleid voor hogere inkomens door Rutte I juist aangepakt om de huren op te trekken naar marktconform niveau en daarmee de doorstroming te bevorderen. Deze plannen zijn door Rutte II overgenomen, maar in het Woonakkoord weer afgezwakt. Huishoudens die meer dan € 43.000 per jaar verdienen en in een woning wonen met een huur lager dan € 648 per maand krijgen een veel hogere huur. Zij betalen een huurverhoging van maximaal 4% boven inflatie (in plaats van 6,5% in regeerakkoord). Huurders met een huishoudinkomen tussen de € 33.614,- en de € 43.000,- kunnen vanaf 2013 een extra huurverhoging krijgen van 2% plus inflatie (in plaats van 2,5% in regeerakkoord). Voor de inkomens tot € 33.614 gaat de huur met 1,5% boven inflatie omhoog. Dit moet de doorstroming bevorderen en het scheefwonen tegengaan.

In het regeerakkoord van Rutte II is opgenomen dat corporaties gereguleerde huren tot maximaal 4,5% van de WOZ-waarde mogen verhogen. In het Woonakkoord is deze maatregel weer terug gedraaid, omdat de waardedaling van woningen een onwerkbaar situatie zou creëren¹⁰. Het puntensysteem blijft voorlopig bestaan. Wel komt het kabinet voor Prinsjesdag 2013 met een vereenvoudiging van het systeem.

Scheiding DAEB en niet-DAEB activiteiten

Eind 2009 is overeenstemming bereikt tussen Nederland en de Europese Commissie (EC) over de staatsteundiscussie. De activiteiten van woningcorporaties zijn als gevolg van de inwerkingtreding van de nieuwe regelgeving met ingang van 1 januari 2011 verdeeld in zogenoemde DAEB (Diensten van Algemeen Economisch Belang) activiteiten en niet-DAEB activiteiten. Alleen voor DAEB activiteiten mag staatssteun worden ontvangen. Dit betekent dat de borging van het WSW voorbehouden is aan DAEB activiteiten. DAEB activiteiten zijn onder te verdelen in:

1. Het huisvesten van huishoudens met een inkomen < € 33.614 (peildatum 1 januari 2011);
2. Maatschappelijk vastgoed;
3. Overige DAEB activiteiten (bijvoorbeeld: verbonden infrastructuur of leefbaarheid).

Onder de niet-DAEB activiteiten vallen alle activiteiten die niet aan één van de drie bovenstaande criteria voldoen.

Enkele veelvoorkomende niet-DAEB activiteiten zijn woningen met een kale huur van meer dan €652,52 per maand, koopwoningen, commerciële ruimten (ook in de plint) en maatschappelijk vastgoed dat niet op de EC-lijst¹¹ is vermeld.

De woningcorporaties (maar ook projectontwikkelaars) zijn gewend om vreemd vermogen aan te trekken voor het realiseren van woningen. Voor de woningcorporatie geldt dat zij goedkoop kunnen lenen met behulp van het WSW. Deze lagere rente komt voort uit het feit dat de desbetreffende geldverstrekker de garantie heeft dat de lening wordt terugbetaald. De voorwaarden die het WSW stelt aan deze borging zijn gelegen in de solvabiliteit en de liquiditeit van de corporatie. Er dient een positieve kasstroomprognose te zijn op basis van een aflossing van 2% per jaar en de waarde van het onderpand dient voldoende te zijn. Er zijn twee aspecten die deze borging hebben bemoeilijkt sinds en tijdens het uitbreken van de crisis:

1. Sinds 1 januari 2011 zijn alleen DAEB-activiteiten voorbehouden aan borging. Duurdere huur- en koopwoningen kunnen dus niet meer gefinancierd worden met borging, waardoor een hogere financieringsrente gerekend zal worden.
2. De lamgeslagen woningmarkt zorgt voor een waardeklatering van de woningen met als gevolg dat de solvabiliteit en liquiditeit van de corporatie onder druk komt te staan. Lenen wordt moeilijker, alsmede borging door het WSW.

Voorheen gold dat voor de financiering van niet-DAEB activiteiten geen regels waren vastgesteld. Dit betekent dat corporaties naast ongeborgde financiering ook eigen liquide middelen en verkoopopbrengsten (ook uit DAEB activiteiten) mogen gebruiken voor de financiering van niet-DAEB activiteiten. Als gevolg van het regeerakkoord Rutte II heeft het WSW in december 2012 aangegeven dat corporaties geen eigen vermogen meer mogen gebruiken om niet-DAEB-activiteiten te financieren. Hierbij gaat het vooral om middeldure huurwoningen en goedkope koopwoningen. De impact van deze maatregel is enorm, want zonder eigen vermogen zal geen bank bereid zijn projecten te financieren.

Kerntaken corporatie

De taken van de woningcorporaties worden beperkt tot het bouwen, verhuren en beheren van woningen en het daaraan ondergeschikte en direct verbonden maatschappelijk vastgoed. In het Besluit Beheer Sociale huursector (BBSH), dat nog zeer recent is aangepast (zie paragraaf 4.3.2.5), zijn de taken ruimer geformuleerd en is leefbaarheid bijvoorbeeld ook een onderdeel. De uitwerking van de maatregel moet nog gestalte krijgen en het is onduidelijk wat precies de achterliggende gedachte is.

Daarnaast maakt het Woonakkoord melding van het voornemen om woningcorporaties onder direct toezicht van gemeenten te plaatsen. Ook hiervoor geldt dat het niet precies duidelijk is, wat hiermee bedoeld wordt. Betekent dit een terugkeer naar de gemeentelijke woningbouwbedrijven van voor de bruteringswet en is dit juridisch mogelijk, aangezien corporaties private organisaties zijn.

Het gevolg van de inperking van de taken van de corporaties is dat de helft aangeeft vanaf 2014 te stoppen met nieuwbouw. Voor deze corporaties stonden in 2014 circa 16.000 woningen gepland met een investeringvolume van € 3 mrd. (PropertyNL, nieuwsbrief 03-01-2013).

Herzieningswet Toegelaten Instellingen Volkshuisvesting

In juli 2012 is de herzieningswet akkoord bevonden door de Tweede Kamer. Het taakveld van de woningcorporaties verandert nauwelijks als gevolg van de Herzieningswet. Zo kunnen de corporaties zich blijven richten op lage én middeninkomens en blijven leefbaarheid en maatschappelijk vastgoed tot het taakveld van de corporaties behoren. Het geografisch werkgebied wordt niet ingeperkt en de gemeente krijgt niet het recht om voordrachten te doen voor de RvC's van woningcorporaties.

¹⁰ In sommige gevallen zou deze maatregel geen huurverhoging, maar huurverlaging tot gevolg hebben.. Woningcorporaties verwachten door deze maatregelen in financiële problemen te komen (PropertyNL, nieuwsbrief 03-01-2013).

¹¹ Limitatieve lijst van elementen die als maatschappelijk vastgoed bestempeld kunnen worden.

De staatssteunregeling zal bovendien voorlopig geen deel uitmaken van de wet. Wel treedt het onderscheid DAEB/niet-DAEB per 1 januari 2013 in werking. Eerst alleen voor woningen en later ook voor maatschappelijk vastgoed. Verkoop van DAEB-woningen mag alleen met toestemming van de minister.

De grootste veranderingen voor de corporaties spelen zich af binnen de organisaties zelf en het toezicht op hun werkwijze. Deze maatregelen zijn niet zelden ingegeven door de verschillende incidenten in de afgelopen jaren. In vergelijking met het oorspronkelijke wetsvoorstel is het externe toezicht verder aangescherpt (naast financiële toezicht door de nieuwe Financiële Autoriteit Woningcorporaties (FAW) en het volkshuisvestelijke toezicht door de minister zijn de mogelijkheden voor de toezichthouders verruimd).

Het is de vraag of al deze maatregelen het probleem van de liquiditeit en de investeringsbereidheid bij de woningcorporaties oplossen. Een probleem dat de overheid grotendeels zelf heeft veroorzaakt door regulering: inflatievolgend huurbeleid, de extra heffing in de bijdrage van de huurtoeslag en de herfinanciering van de woningen die niet langer onder de borgstelling vallen. Daarnaast stijgen de algemene onderhouds- en exploitatiekosten.

4.3.3 Hypotheekrenteaftrek

In het Lenteakkoord is reeds afgesproken dat hypotheekrenteaftrek alleen nog mogelijk is als gedurende de looptijd van nieuw af te sluiten hypotheek volledig wordt afgelost en tevens gebruik wordt gemaakt van een annuïteitenhypotheek. Het regeerakkoord van Rutte II doet er nog een schepje bovenop, en raakt hiermee ook bestaande hypotheek, door met ingang van 2014 de maximale hypotheekrenteaftrek (de vierde schijf in box 1) elk jaar tot 2040 met een half procent terug te brengen tot de derde schijf (uiteindelijk 38%). De vierde belastingschijf wordt verlaagd van 52% naar 49%. De derde schijf wordt verlaagd van 42% naar 38%. De huiseigenaren die de maatregel treffen, worden via de inkomstenbelasting (gedeeltelijk) gecompenseerd. Aan het begin van de looptijd van de hypotheek hebben de maatregelen nauwelijks effect op de maandlasten van de hypotheekgever. Echter aan het einde van de looptijd kunnen de maandlasten 40% tot 50% hoger worden. De veranderingen hebben effect op de leencapaciteit van de koper. En daarmee op de investeringscapaciteit in de woningmarkt (Elsinga et al, 2011: 41).

Mocht er bij de verkoop van een woning een restschuld ontstaan, dan geldt belastingaftrek voor de rente over de restschuld bij verkoop voor een periode van 5 jaar.

4.3.4 Btw-tarief en overdrachtsbelasting

De btw-verhoging van 19 naar 21 procent per 1 oktober 2012 tikt stevig aan. De bouwactiviteiten van de corporaties lopen nu nog geen gevaar. De reeds geplande bouwprogramma's tot 2014-2015 kunnen doorgaan, maar er zal wel extra geld voor de btw-verhoging bijgelegd moeten worden. Het Woonakkoord tracht de bouw enigszins een impuls te geven door het btw-tarief voor renovatiewerkzaamheden per maart 2013 voor een jaar omlaag te brengen van 21 naar 6 procent.

De overdrachtsbelasting bij het kopen van een woning blijft structureel op het verlaagde tarief van 2%

4.4 Overige krachten

Naast de politieke en economische krachten spelen er nog andere (onderhuidse zaken) die hun invloed hebben op de sector. Het vele slechte nieuws en de misstanden die aan het licht komen, zoals het salarisniveau van de corporatiebestuurders, de Vestia-affaire, de SS Rotterdam van Woonbron en overige fraudezaken zijn aan de orde van de dag. Inmiddels is een parlementaire enquête opkomst. Een dergelijke hoeveelheid problemen is niet meer alleen te scharen onder het kopje incidenten, maar behoort tot de systeemproblemen van de corporatiesector.

4.5 Gevolgen van de veranderende marktomstandigheden

Door de crisis vinden de producten van de ontwikkelaars en corporaties, ongeacht of ze partner zijn in een samenwerkingsverband, niet meer de gretige aftrek van voor de crisis (er vanuit gaande dat de producten vergelijkbaar zijn in prijs, kwaliteit en locatie). Hier ligt een heel arsenaal van oorzaken aan ten grondslag (beperking leencapaciteit, consumentenvertrouwen, toename rente, etc.), welke in paragraaf 4.2 zijn besproken. Het gevolg is dat hierdoor de historische rendementen niet worden gehaald, prognoses worden bijgesteld en de investeringscapaciteit van partijen afneemt. Het noopt de banken te stoppen met voorfinancieren, waardoor nieuwe projecten niet meer gestart worden. De productie daalt en ontwikkelaars moeten hun plannen bijstellen. Het tweede probleem dat de investeringsruimte van partijen parten speelt is de financiering van grondposities. Deze worden geherwaardeerd door banken.

De voorinvesteringen die ontwikkelaars en woningcorporaties gewoon waren te doen voor de crisis zullen zij slechts op zeer kleine schaal blijven doen (Akro Consult, 2011). De meeste ontwikkelaars zijn juist op zoek hoe zij risico's in (gebieds)ontwikkeling kunnen reduceren. Deze zijn bijvoorbeeld te bereiken door afzet vooraf (omzetten product van koop naar huur), creëren gedeelde achtervang bij de aannemer of (interne) belegger, beperkte voorinvesteringen, verkorting van de looptijd (fasering), kolomverkorting (ketenintegratie) en het ontwikkelen van producten die beter aansluiten op de vraag van vandaag in plaats van die van morgen.

4.5.1 Gevolgen woningcorporatie

Voordat de crisis haar intrede deed, had het er alle schijn van dat projectontwikkeling voor woningcorporaties financieel interessanter werd, dan het traditioneel beheren en verhuren van sociale huurwoningen. Projectontwikkeling gaat echter gepaard met grotere risico's. De financiële crisis maakt dit extra goed duidelijk. De portefeuille van onverkochte en onverhuurde woningen is gegroeid en er zijn flinke bedragen afgeboekt op grondposities en lopende projecten.

Corporaties voelen de consequenties in het geval zij zelf koopwoningen realiseren en optreden als financier. De verkoopprijzen van woningen zijn in het begin van 2013 met gemiddeld 18% (bron: Kadaster) gedaald en het aantal transacties is afgenomen met 50% (bron: Rabobank) ten opzichte van het jaar 2007. Daarnaast stagneert de nieuwbouw en worden er 30.000 woningen te weinig opgeleverd op basis van de prognoses. Het gevolg is dat de opbrengsten uit koopwoningen uitblijven of verminderen, waardoor deze niet kunnen worden ingezet op andere projecten.

Een ander, mogelijk zelfs groter, probleem is het teruglopend aantal mutaties en de dalende verkoopopbrengsten van huurwoningen. Daarbovenop wijst het advies van het CFV aan de Minister voor Wonen en de Rijksdienst uit dat de solvabiliteit van 110 van de 388 corporaties onder de 15% komt te liggen als gevolg van het nieuwe regeerakkoord (bron: brief van CFV met kenmerk "doorrekening huurbeleid en effecten verhuurderheffing", 20 november 2012). Onder deze 110 corporaties bevinden zich 41 corporaties die een negatieve solvabiliteit krijgen. Dit zet de financiële positie van de corporatie onder druk, want er staan als gevolg van teruglopende verkopen minder geprognoseerde inkomsten tegenover de leningen die zijn aangegaan. Het verminderde investeringsvermogen veroorzaakt mede dat nieuwbouw van woningen uitblijft. Er kan simpelweg geen beroep gedaan worden op het eigen vermogen, omdat het verschil tussen bedrijfswaarde en verkoopwaarde van woningen minder groot is. Door de daling van de verkoopprijzen zal het indirect rendement op korte termijn afnemen. De huizenprijzen blijven volgens kredietbeoordelaar Fitch en de NVM nog zakken, totdat een daling van 25% is bereikt ten opzichte van de top van de markt in 2009 (artikel FD, Woningmarkt kent dit jaar ook nog een paar lichtpuntjes, 3 januari 2012) en gaat nog door tot 2014. Het is onduidelijk wanneer de woningmarkt weer terug is op het oude niveau. De aanslag op het vermogen wordt nog eens verergerd door hogere financieringslasten van de woningcorporatie als gevolg van hogere beheerkosten door toename van renovatie en achterstallig onderhoud (stijgen harder dan huurverhogingen), stijging van kapitaalmarktrente (WSW, 2010) en een toename van het aantal (belasting)heffingen en toeslagen (zie paragraaf 4.3.2.1). De netto huurinkomsten nemen hierdoor af en daarmee het directe rendement op het geïnvesteerde vermogen.

Het lenen wordt moeilijker, de investeringscapaciteit neemt af, en de (in)directe rendementen staan onder druk. Het gevolg is dat plannen worden teruggedraaid en investeringen (in gebiedsontwikkeling en de nieuwbouw huursector) afnemen en corporaties kiezen voor onderhoud en beheer van de bestaande voorraad. De huurwaarde neemt hier af, waardoor meer aandacht en geld nodig is voor instandhouding van de voorraad. Het is voor veel corporaties al lastig genoeg om hun primaire voorraad te financieren. De corporatie is financieel gezien steeds minder goed in staat om een rol te vervullen als risicodragende partner in een samenwerking en lijkt vooralsnog een beperkte rol te gaan spelen in de binnenstedelijk herontwikkeling van nieuwe locaties.

Waar enerzijds de verkoop van woningen stagneert, omdat het uitponden aan zittende huurders tegenvalt door dalende woningprijzen, is anderzijds ook weinig te halen bij de mogelijkheden die huurverhoging biedt. Het besteedbaar inkomen van huurders stelt grenzen aan mate waarin huren kunnen worden verhoogd. Voor corporaties geldt daarbij, dat bij het benutten van huurverhogingsmogelijkheden, de grens wordt overschreden van de maximale huur die aan een sociale huurwoning kleeft¹². Dit heeft effect op de samenstelling van de portefeuille en zet mogelijk prestatieafspraken met gemeente onder druk. Deze prestatieafspraken zien onder andere toe op een minimale hoeveelheid sociale huurwoningen die een corporatie binnen de gemeentegrenzen dient te realiseren binnen een daarvoor afgesproken periode

De mogelijkheid voor corporaties om meer huurwoningen te verkopen aan beleggers wordt niet gestimuleerd door de Herzieningswet¹³. Hoewel een aantal zaken in het wetsvoorstel nog vraagt om een nadere uitwerking (AMvB's) is duidelijk dat met de wijzigingen een zwaar accent op versteviging van het toezicht op de Toegelaten Instellingen wordt beoogd. Woningen dienen eerst aangeboden te worden aan de zittende huurder, vervolgens aan collega-corporaties of het Wooninvesteringsfonds (WIF), zodat de woningen voor de sector behouden blijven. Dit resulteert in een lang verkooptraject voordat men bij de belegger uitkomt. Daarnaast helpt de melding bij het Ministerie van Binnenlandse Zaken en de strenge regels van de verkoopprijs niet bij het snel tot stand brengen van de verkoop.

Tot slot maakt de wijziging in borging door WSW dat het onderscheidende vermogen van de corporatie in een samenwerking met een ontwikkelaar weg is, wanneer het een goedkope financieringsbron betreft. Het maakt hen enerzijds een minder interessante ontwikkelpartner voor de projectontwikkelaar, anderzijds is het voor de corporatie zelf minder interessant om niet-DAEB activiteiten te ontplooiën. Zij hebben op financieringsvlak geen concurrentievoordeel meer ten opzichte van commerciële ontwikkelaars. Dientengevolge lijken sommige corporaties geneigd noodgedwongen terug te gaan naar hun kerntaken. Van der Vlist (2011) stelt echter dat grootte en financiële positie van een corporatie, als gevolg van het onderscheid in DAEB en niet-DAEB, maatgevender is geworden voor het leveren van toegevoegde waarde in een samenwerking. Een corporatie dient voor bijvoorbeeld de financiering van vrije sector huur- en koopwoningen en bedrijfsmatig onroerend goed 'gewoon' op de markt te lenen. Dit kan zeer bepalend zijn, maar scheelt per corporatie. Het hoeft niet altijd het einde te zijn van de samenwerking, omdat een project niet meer haalbaar rond te rekenen is.

Het wordt wel steeds lastiger want WSW en CFV kijken tegenwoordig steeds kritischer naar de financiële positie van de corporaties. Voor de niet-DAEB activiteiten kan de corporatie niet bij het WSW aankloppen voor de borging van haar lening. Zij zal de financieringsmarkt op moeten. Deze bestaat voor de corporatiesector voornamelijk uit de huisbanken Bank Nederlandsche Gemeenten (BNG) en de Waterschapsbank. Er zijn uiteraard ook alternatieven. 's Lands grootste corporatie Ymere heeft geprobeerd via Euri Medium Term Notes (EMTN) rechtstreeks van de internationale kapitaalmarkt een bedrag van € 500 mln. op te halen. Het Vestia-schandaal heeft dit echter op de lange baan geschoven (PropertyNL, 2012).

Als corporaties desondanks de keuze maken om niet-DAEB activiteiten te willen blijven ontwikkelen, waarvoor het oprichten van een aparte juridische entiteit noodzakelijk is, dan leidt dat tot de nodige onzekerheid en onduidelijkheid bij corporaties. Het is echter onduidelijk of het regeerakkoord van Rutte II hiertoe nog wel de mogelijkheid laat. Corporaties komen onder directe aansturing van gemeenten en de taak van woningcorporaties wordt teruggebracht tot het bouwen, verhuren en beheren van sociale huurwoningen en het daaraan ondergeschikte direct verbonden maatschappelijk vastgoed. Een en ander laat zich als

¹² Slecht 10% van de sociale huurwoningen mag verhuurd worden aan huurders die de maximum inkomensgrens van €33.681 (prijsspeil 2011) overschrijden.

¹³ De Herzieningswet wordt op z'n vroegst ingevoerd per 1 januari 2014. In november 2012 is duidelijk geworden dat Minister Blok toch nog een aantal maatregelen uit het regeerakkoord van Rutte II wil doorvoeren in de wet. (bron: <http://www.aedes.nl/binaries/downloads/woningwet/herzieningswet-woningwet.pdf>, geraadpleegd op 7 januari 2013).

volgt in de praktijk vertalen:

- Als de corporatie niet in staat is om de niet-DAEB activiteiten te ontwikkelen, is het maar de vraag of hier een ontwikkelaar toe bereid is. Zeker als het gaat om activiteiten die geen puur commercieel label hebben, maar maatschappelijk getint zijn. Waar de corporatie hier voorheen haar toegevoegde waarde kon laten zien in de samenwerking met een ontwikkelaar is dat nu ver te zoeken;
- In de huidige markt zijn veel corporaties van mening dat het pas vanaf een bepaald huurprijsniveau mogelijk is rendabel te bouwen onder commerciële voorwaarden (huurprijzen vanaf € 750 tot € 800). Zij constateren dus een aanzienlijk gat tussen de liberalisatiegrens en het huurprijsniveau waarop zij huurwoningen onder commerciële voorwaarden kunnen realiseren voor huurders met een middeninkomen. Deze corporaties twijfelen sterk of zij wel commercieel moeten gaan bouwen, en neigen er naar zich terug te trekken op de gereguleerde huurvoorraad. Daarmee zou ook de bijdrage van een corporatie in een samenwerking zich beperken tot afnemer/ontwikkelaar van sociale huurwoningen en dient voor de toenemende vraag naar huurwoningen in het middensegment een externe belegger gevonden worden.
- Corporaties wijzen op mogelijke problemen met de financierbaarheid van commerciële activiteiten. Een separate juridische entiteit, die in aanvang over weinig eigen vermogen beschikt, verkrijgt mogelijk lastig financiering. Dit staat mogelijk ook (nieuwe) samenwerkingsverbanden in de weg;
- Corporaties nemen een afwachtende houding aan ten aanzien van het onderbrengen van niet-DAEB activiteiten tot precies duidelijk is wat er onder deze activiteiten moet worden verstaan. Dit staat mogelijk ook (nieuwe) samenwerkingsverbanden in de weg.

4.5.2 Gevolgen projectontwikkelaar

Vanaf het moment dat corporaties en ontwikkelaars zijn gaan samenwerken is de corporatie haar kennis gaan vergroten op het gebied van projectontwikkeling. Een van de gevaren die verscholen zit in de resource based view is dat de samenwerkingspartner er na de samenwerking vandoor gaat met de opgedane kennis zonder hiervoor 'betaald' te hebben. Vanuit een opportunistische gedachte kan de corporatie de aanname doen, dat zij over alle benodigde kennis beschikt om een gebiedsontwikkeling dusdanig te realiseren, dat hetzelfde resultaat wordt bereikt als met behulp van een ontwikkelaar.

Door tussenkomst van de crisis lijken ontwikkelaars genoodzaakt keuzes te maken. De terugloop van de vraag naar koopwoningen zorgt voor stagnatie bij de verkoop van vastgoed. Voorverkooppercentages worden niet gehaald, waardoor ze blijven zitten met onverkochte en onverhuurde voorraden woningen, en mogelijk ook met kantoren, bedrijfsruimten en grond. De corporatiesector biedt hier geen uitkomst en kan weinig projecten overnemen (om te transformeren naar de huursector) vanwege hun slechte financiële positie (liquiditeit), die veroorzaakt wordt door wet- en regelgeving, en teruglopende verkopen van uit te ponden huurwoningen. De hoop lijkt gevestigd op (institutionele) beleggers. Echter deze groep is te klein om het totale probleem op te lossen. De problemen bij de afzet van projecten zorgt voor stagnatie in de financiering van projecten door vreemd en eigen vermogen verschaffers. En als de financieringsmogelijkheden al aanwezig zijn, gaan deze gepaard met hoge financieringslasten in de vorm van rente en meer inbreng van eigen vermogen, waardoor het beoogde rendement niet meer wordt gehaald (leverage neemt af). Terwijl de enorme beschikbaarheid van vreemd vermogen zeer bepalend is geweest voor de vastgoedmarkt in de periode voor de crisis. Vermoedelijk zal de hoeveelheid goedkoop beschikbaar vreemd vermogen van voor de crisis (wall of money)¹⁴ niet terugkeren. Er zit echter nog wel een groot percentage vreemd vermogen in vastgoed. Het zal nog lange tijd duren voordat dit eruit is (deleveraging). Banken zullen de marktvraag niet kunnen bedienen. Zij zijn bezig hun eigen vermogen te versterken (in verband met nieuwe regelgeving, waaronder Basel III) en de balans te verkorten.

De markt beweegt van een aanbieders- naar vragersmarkt¹⁵. Als gevolg hiervan gaat de ontwikkelaar zich steeds meer focussen op de afzetmarkt in plaats van de grondaankoop (Putman, 2010). Het prestatievermogen van een ontwikkelaar blijkt heel sterk af te hangen van de economische ontwikkeling en de overheid (politiek), gezien de enorme kaalslag in de sector.

¹⁴ De wall of money is een uitdrukking voor de enorme hoeveelheid geld die beschikbaar was in de jaren 2006 en 2007. De wall of money werd voornamelijk geïnvesteerd in aandelen en obligaties, maar vastgoed gold als alternatief gezien de performance ten opzichte van de toenmalige jarenlang zwak presterende aandelen- en obligatiemarkten (bron: Tuinder, M. en P. Macke, 2006, Real Estate wordt steeds meer een volwassen asset class. Fact Deloitte. 2006. 3. 9)

¹⁵ Dit is niet alleen het gevolg van de crisis. Al voor de crisis was de trend waar te nemen dat de consument kritischer, mondiger en veeleisender wordt.

De veranderende markt heeft gevolgen voor de positie van projectontwikkelaars. Er vindt uitspoeling plaats van de sector. In de algemene bouw en projectontwikkeling is het aantal faillissementen vanaf 2005 (312 per jaar) tot 2011 (456 per jaar) toegenomen met bijna 50% (CBS, 2012). De meeste ontwikkelaars zijn slecht in staat door (technologische) innovatie naar een nieuw bedrijfs-/verdienmodel te komen of voor zichzelf nieuwe kansen te creëren. Het deel dat overblijft denk na over nieuwe strategieën. Dit betekent vaak op korte termijn een overlevingsstrategie vanwege de heftige impact van de crisis. Van Mierlo (2010) benoemt 4 soorten strategieën:

- Turnaround (aanpassen organisatie en strategie);
- Captive company strategy (onafhankelijkheid opgeven);
- Sell out (verkoop);
- Liquidation (liquidatie).

Deze korte termijn overlevingsstrategieën zijn geen gezonde basis voor de lange termijn van de onderneming en zijn voornamelijk gestoeld op operationele effectiviteit. Er zal dus op termijn teruggevallen moeten worden op eerdere strategieën als de crisis is overgewaaid, of er zullen geheel nieuwe strategieën aangenomen moeten worden die tijdens en na de crisis aansluiten bij een nieuw tijdperk voor de ontwikkelaar als gevolg van gewijzigde marktomstandigheden. Voor samenwerken met corporaties betekent dit bij een ongewijzigde situatie dat positiespel, risicodeling en financiële gedrevenheid de voornaamste aanleiding zullen zijn. In de volgende paragraaf wordt echter duidelijk of deze basis voor samenwerken zal blijven gelden.

4.5.3 Gevolgen Samenwerkingsvorm

Als gevolg van wijziging in de kernactiviteiten maken met name woningcorporaties een terugtrekkende beweging uit een samenwerking en zijn zij niet voornemens nieuwe samenwerkingsverbanden aan te gaan. Nieuwe regelgeving van overheidswege noopt hiertoe en in het geval dat de woningcorporatie de rol van onbeperkte financieringsbron¹⁶ innam, weigert zij deze langer te vervullen. Daarnaast staan samenwerkingsverbanden onder druk, omdat de ontwikkelaar vaak niet meer kan voldoen aan zijn financiële verplichting; herfinanciering en eigen vermogen inbrengen, behoort niet meer tot de opties. Daarmee komt het delen van financiële risico's onder druk te staan en is het geen motief meer om te gaan samenwerken. Er zijn meerdere motieven van samenwerkingspartners die veranderen als gevolg van veranderende marktomstandigheden. In onderstaand schema is aangegeven wat de wijzigingen zijn in motieven om te gaan samenwerken.

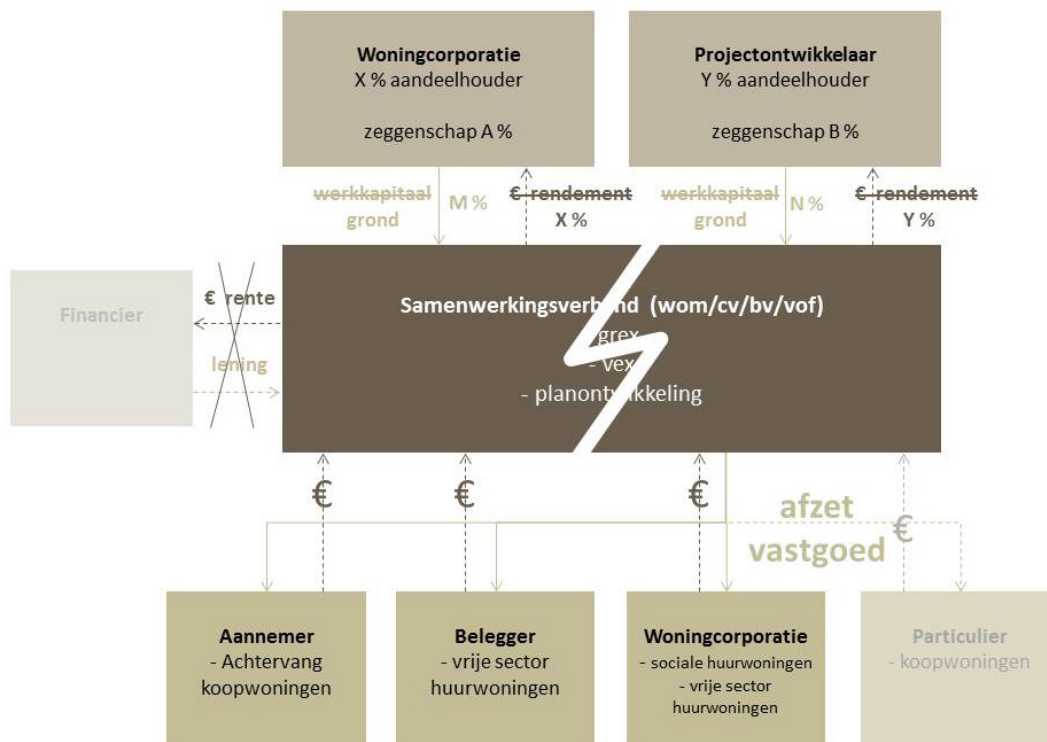
Motieven corporatie	Motieven ontwikkelaar
Delen financiële risico's	Delen financiële risico's
Gedwongen samenwerking	Gedwongen samenwerking
Ontwikkeling commerciële functies	Goedkope financiering (betrekking van middelen)
Betrekken expertise projectontwikkeling	Rendement halen door samenwerkende gezonde corporatie
Versnelling proces (inbrengen ondernemerschap)	Operationele capaciteit
Betrekken kennis(van de markt, het proces)	Afzetrisico maarschappelijke sociale segment functies bij de corporatie

Figuur 4.3: Gewijzigde motieven voor samenwerken

Er zijn partijen die roepen dat bepaalde modellen niet meer zullen worden toegepast in de toekomst (zelfrealisatie, concessie- en joint venture model; zie figuur 3.1). Er is geen geld beschikbaar vanuit de private sector om dergelijke grondexploitaties te financieren met bancaire geld. Het is hiermee overigens niet gezegd dat er geen andere financieringsbronnen, behalve overheidsorganen, geïnteresseerd zouden zijn om een dergelijk rol op zich te nemen. De beschikbaarheid van geld volgens de traditionele wijze (banken) is echter enorm afgenomen. De verdeling van risico's, rendement en zeggenschap in een samenwerking wordt kritisch tegen het licht gehouden. Vanwege de ongelijkheid in de verdeling en terughoudendheid bij het

¹⁶ Dit komt voor in de gevallen dat corporaties optreden als financier van het project. Uit de publicatie "Sectorbeeld realisaties woningcorporaties" van het CFV (2009) blijkt dat verbinden, waaronder ook samenwerkingsverbanden met ontwikkelaar vallen, zelden failliet gaan en aldus worden aangezuiverd door de corporatie.

nemen van risico's worden samenwerkingsverbanden veel meer op basis van gelijkwaardigheid aangegaan, of worden de risico's neergelegd bij de partij waar ze thuis horen. Het risico dat elke afzonderlijke partij draagt in de samenwerking krijgt weer een relatie met de grootte van de investering en de zeggenschap van de desbetreffende partij.



Figuur 4.4: Verdeling financieel risico in samenwerkingsverband die zich tijdens crisistijdperk ontwikkelde (voor afzet vastgoed kan ook afzet grond gelezen worden).

In figuur 4.4 is de nadruk van de afzet van woningen komen te liggen bij de belegger en de aannemer. Zij kunnen dienst doen als voor- of achtervang van (een deel van) de onverkochte woningvoorraad om zodoende start bouw te forceren, indien een van de samenwerkingspartners hier niet toe bereid is, of niet toe in staat is. Door eerdergenoemde maatregelen (beperking borging WSW, crisis, etc.) neemt het financieringsvermogen en daarmee het investeringsvermogen van woningcorporaties af. Hetzelfde geldt voor projectontwikkelaars en kan een op een doorvertaald worden naar de samenwerking. De financiering is een onzeker element. Bestaande samenwerkingsverbanden zullen redden wat er te redden valt, of ontbinden zonder, of met het toebrengen van kleerscheuren aan de eigen organisatie, of die van de samenwerkingspartner (wie neemt de restschuld op zich, of aan wie komt deze contractueel gezien toe?). Nieuwe samenwerkingsverbanden zullen de verdeling van rendement, risico en zeggenschap heroverwegen, waarbij een gelijkmatige verdeling ($Y\% = N\% = B\%$, $X\% = M\% = A\%$) als meest ideale verhouding geldt.

Het motief van de ruimmiddelen (resources) om te gaan samenwerken lijkt verdwenen. De financiële middelen zijn ontoereikend om de financiële risico's te delen met als gevolg dat er nauwelijks nieuwe samenwerkingsverbanden worden aangegaan tussen corporaties en ontwikkelaars. Hiermee zou impliciet geredeneerd kunnen worden dat samenwerken in crisistijd op basis van de competenties (capabilities) geen voldoende aanleiding is. Het heeft er alle schijn van dat door het ontbreken van resources de inzet van bepaalde capabilities niet op waarde wordt geschat. Er wordt voorbij gegaan aan de mogelijkheid die de competenties van de andere partij mogelijk kunnen bieden om te zorgen dat ook voorzien wordt in resources; in dit geval eigen of vreemd vermogen. Deze resources hoeven niet per definitie bij de oorspronkelijke samenwerkende partijen vandaan te komen, maar kunnen ook gevonden worden bij een derde partij. De relatie en ervaring met een dergelijke partij gaat op dat moment een belangrijke rol spelen. Het feit dat veelal voorbij wordt gegaan aan deze mogelijkheid, zou een indicatie kunnen zijn voor het feit dat in het pré-crisistijdperk nauwelijks aandacht was voor capabilities van de samenwerkingspartner. Wat goed te verklaren is, omdat kapitaal in voldoende mate aanwezig was en men met name geïnteresseerd was in het innemen van posities. Het is hiermee niet gezegd dat er geen resources nodig zijn om capabilities te kunnen inzetten. Er kunnen nog zoveel competenties aanwezig zijn bij een partij, zonder financiële middelen kan men weinig beginnen. Indien een partij daarbij niet deelt in het risico is er mogelijk ook onvoldoende reden om te gaan samenwerken. Er is geen sprake van een volwaardig partnerschap, maar eerder van een markttransactie tussen een opdrachtnemer en opdrachtgever (zie figuur 2.1).

4.5.4 Relatie tot de opgave

Door eerdergenoemde maatregelen en veranderende marktomstandigheden neemt het financieringsvermogen en daarmee het investeringsvermogen van woningcorporaties en projectontwikkelaars af. Woningcorporaties geven dientengevolge aan minder te zullen investeren in de nieuwbouw van koopwoningen en huurwoningen boven de huuroeslaggrens. Woningcorporaties lijken zich meer te focussen op haar volkshuisvestelijke kerntaken, waaronder activiteiten die voor het overgrote deel gericht zijn op DAEB. Daarnaast stijgt het volume aan verbeterinvesteringen ten opzichte van volume aan nieuwbouwinvesteringen (CFV, 2011). Binnenstedelijke herontwikkeling komt hiermee onder druk te staan. Er is wel een relatie met de mate waarin de betreffende partijen afhankelijk zijn van inkomsten uit projectontwikkeling en verkoop. Dit is het geval als er reeds geïnvesteerd is in gebiedsontwikkelingen die nog gerealiseerd moeten worden, of reeds gedeeltelijk gerealiseerd zijn. De haalbaarheid van de plannen neemt af, doordat grondexploitaties uit de pas gaan lopen. In relatie tot de financiering gaat dit tot problemen leiden (Noordanus, 2009). De opbrengstprognoses kloppen niet meer door de stagnerende (woning)markt. Hierdoor voelen partijen zich genoodzaakt te herfaseren en herprogrammeren. Programma's zullen wijzigen om projecten haalbaar te maken, waarbij het nog maar de vraag is of deze aansluiten bij de vraag uit de markt. In veel gevallen worden ontwikkelingen vertraagd of zelfs geheel stopgezet. Van overheidswege is er beperkte investeringsbereidheid. Dit laat zich goed zien op gemeentelijk niveau, waarbij geen geld meer beschikbaar is voor de uitvoering van plannen, vanwege de enorme tekorten van veel grondbedrijven. Een voorbeeld hiervan is dat de gemeente Amsterdam de plannen voor de uitbreiding van IJburg (tijdelijk) stillegt en nauwelijks ruimte voor nieuwe kantoorontwikkelingen laat.

Naast de financieel-economische motieven spelen ook ideologische (duurzaamheid), organisatorische (competenties) en ruimtelijke motieven (gebrek aan bouwlocaties) een rol. Als partijen hierover niet beschikken of deze niet (meer) vinden bij een mogelijke samenwerkingspartner kan dit een reden zijn om de samenwerking niet aan te gaan of te beëindigen. Veranderende marktomstandigheden kunnen een partij aanzetten om duurzaamheidsmaatregelen te laten varen, mensen te ontslaan (waardoor competenties uit de organisatie verdwijnen), of locaties te verkopen en claims te laten vervallen. Hierdoor wordt ontwikkelen moeilijk of onmogelijk gemaakt. Tot slot speelt ook het moment, waarop de ontwikkelingen in het verleden zijn ingezet, een rol. Op een zeker moment is het wellicht interessanter om uit de ontwikkeling te stappen, dan tegen beter weten in vast te houden aan mogelijk succes in de toekomst. Hierbij speelt ook het ethische aspect een rol: laat je de samenwerkingspartner zitten met een mogelijke financiële strop, met alle gevolgen van dien, of wordt een deel van het verlies afgekocht.

De vraag naar woningen is nog steeds structureel groter dan het aanbod, waardoor de vraagafname van tijdelijke aard zal zijn (Van Mierlo, 2010). Zonder grote wijzigingen in het stelsel blijft er in de komende jaren een vraagoverschot en zal de markt,

afhankelijk van de duur van de slechte economische tijden, zich op termijn herstellen (Noordanus, 2009). Het einde van de VINEX-locaties is echter wel inzicht, waardoor de woningbouwopgaven zich met name binnenstedelijk zullen voortzetten. Dit is echter ingewikkelder dan het zogenaamde greenfield-ontwikkelen en vergt grote investeringen. Regelgeving op het vlak van ruimtelijke ordening wordt complexer. Brusselse regelgeving (aanbestedingsregels) met betrekking tot concurrentie en staatsteun bemoeilijkt samenwerking en beïnvloedt samenwerkingsvormen. Er worden nogal wat hobbels opgeworpen die de bereidheid van partijen (corporatie en ontwikkelaar) om te investeren in grondexploitatie danig op de proef stellen. Nog los van de vraag of de traditionele financieringswijze via banken nog mogelijk is. Het lijkt er alle schijn van te hebben dat de ban gebroken dient te worden met de banken als financier en op zoek gegaan moet worden naar alternatieve partijen en alternatieve financieringsconstructies en grondexploitatie modellen. De gebiedsontwikkeling krijgt te maken met veranderende condities op het punt van financiering met betrekking tot publiek/private verhoudingen (Noordanus, 2009). De gemeente had in haar publieke rol in de ontwikkeling vaak een risico in de grondexploitatie. Het is de vraag nu het aan traditionele financiële middelen ontbreekt bij corporaties en ontwikkelaar wie deze rol kan overnemen als de overheid zich terugtrekt. Mogelijk dat de overheid genoodzaakt wordt om weer een actieve rol te gaan spelen in de grondexploitatie. Of zij dit wil is een geheel andere vraag.

Een belangrijke relatie met de financiering van een project zijn de afzetmogelijkheden. De afzet van woningen (voornamelijk in het midden- en dure koopsegment) is niet meer zo zeker als vóór de kredietcrisis. Dit verhoogde risico beïnvloedt de financieringsmogelijkheden nadelig (hogere rente of weigering van lening). Lopende projecten, maar ook nieuw op te starten projecten, vragen om innovatie en een andere procesaanpak gericht op (tussentijds) aanpassen van de plannen aan ontwikkelingen en marktomstandigheden. Er is meer flexibiliteit vereist en er moet sneller ingesprongen worden op veranderingen en daarvoor zijn bepaalde competenties vereist (TU Delft, 2011). Door de onzekerheid over het tempo van het vraagherstel, is op korte termijn fasering van het programma, het ontwerp en de bouwtechniek belangrijk. Door de focus te leggen op de eindgebruiker zal de afzet beter gestuurd kunnen worden en het risico verlaagd. Of de afnemer nu een particulier is of een (institutionele) belegger.

4.6 Conclusie veranderende marktomstandigheden

Bij corporaties loopt de investeringsruimte, sinds het uitbreken van de crisis, steeds verder terug. Naast de stilgevallen woningmarkt en de waardedaling van het woningbezit wordt de beperking voor een groot deel veroorzaakt door gewijzigd beleid en aangepaste regelgeving van de overheid. De financiële middelen van de corporaties zijn teruggelopen als gevolg van afroming ten behoeve van algemene middelen, de herverdeling onder corporaties om actuele financiële problemen op te lossen (o.a. Vestia). Daarnaast speelt ook de Europese regelgeving een rol. Kortom er ligt een druk op de woningcorporatie om efficiënter te werken. Waar eerder de taakverbreding als oplossing werd gevonden voor het bestaansrecht van corporaties, lijkt nu het richten op de kernactiviteiten het antwoord te zijn. De beperkte herziene taakopvatting van de corporatie wordt dus eerder ingegeven door een terugloop van financiële middelen dan vanuit de idealen van de corporatie om zich meer te richten op de kerntaken. Inmiddels is hier de beperking door het kabinet Rutte II en Woonakkoord bijgekomen om zich te richten op haar volkshuisvestelijke kerntaken. Dit betekent dat er in zeer korte tijd activiteiten worden stopgezet door corporaties, en veel voorzigtiger wordt omgegaan met verzoeken van buiten om aan (nieuwe) projecten deel te nemen. Echter Gruis & Nieboer (2012) geven aan dat corporaties in de huidige omstandigheden nog voldoende kunnen doen, ondanks het gegeven dat corporaties min of meer worden gedwongen om voornamelijk te bouwen voor mensen met een laag inkomen (90%). In de stedelijke vernieuwing streeft men menging van huishoudens na. De Europese regelgeving kan wat dat betreft nadelige gevolgen hebben voor deze menging. Corporaties zullen dus slim moeten werken om dit probleem op te lossen. Het brede werkveld van de corporatie is niet meer, waardoor de binnenstedelijke ontwikkelopgave met een gemengd woningbouwprogramma nog minder dan voorheen alleen ingevuld kan worden door de corporatie.

Het gevolg is dat daarmee bijna onvermijdelijk het aantal niet-traditionele activiteiten zal dalen. Corporaties laten zich daarnaast

door het ongunstige financiële klimaat minder de rol van trekker en kapitaalverschaffer aanmeten. Er dient meer evenwicht te zijn tussen wat partijen inbrengen en halen in een samenwerkingsverband. Een corporatie is niet meer de onuitputtelijke financieringsbron en zal meer dan ooit tevoren toezien op evenredigheid in de afspraken die in samenwerkingsverband zijn gemaakt. Elke partij dient zijn deel (financieel en niet-financieel) in te brengen om de ontwikkelopgave tot een goed einde te brengen. De financiering en uitvoering van de ontwikkelopgaven zal alleen uitgevoerd kunnen worden met behulp van andere partijen. De laatste zullen ook een deel van de opgave moeten invullen.

Vanuit het perspectief om zich te richten op de kerntaken, is het van belang om samenwerkingspartners te vinden om de strategische doeleinden te behalen (Gruis, 2009). Woningcorporaties laten vanaf 2006 echter fors oplopende verliezen zien met hun verbindingen, waaronder samenwerkingsverbanden met projectontwikkelaars. De stilvallende woningmarkt beperkt de inkomsten uit de verkoop van huurwoningen. Hiermee komt de financiering van de verbindingen onder druk te staan. Voor alle corporaties samen is het verlies van de dochters en deelnemingen verdubbeld van 199 miljoen euro in 2008 tot 386 miljoen in 2009¹⁷ (CFV, 2009). Terwijl ze juist zijn opgericht voor winstgevende expansie. Veel corporaties brengen naar aanleiding van de veranderende marktomstandigheden het aantal verbindingen en daarmee het aantal samenwerkingsverbanden terug. De vraag die zich opwerpt is echter of het terugvallen op de kernactiviteiten de deur juist open zet voor het aangaan van meer of andere samenwerkingsverbanden met ontwikkelaars. Wanneer de taken van de woningcorporatie zich beperken tot het ontwikkelen van sociale woningbouw, of extremer: beperken tot het verhuren, beheren en onderhouden van de (sociale) woningportefeuille, dan zal zij competenties van buiten nodig hebben om te kunnen ontwikkelen of in te kopen voor het in stand houden of uitbreiden van de portefeuille. Zij beschikt hier namelijk zelf niet meer over, of in onvoldoende mate. Het uitgangspunt bij deze samenwerking zou niet het delen van financiële risico's in zijn algemeenheid als basis moeten hebben. Het werkt verhelderend als het ontwikkelrisico en beleggingsrisico apart benoemd wordt in de samenwerking, waarbij respectievelijk de ontwikkelaar en de corporatie de grootste drager zijn. Daarnaast zijn er minder financiële middelen beschikbaar en de afzetmarkt is kleiner met als gevolg een hoger risicoprofiel en lagere rendementen.

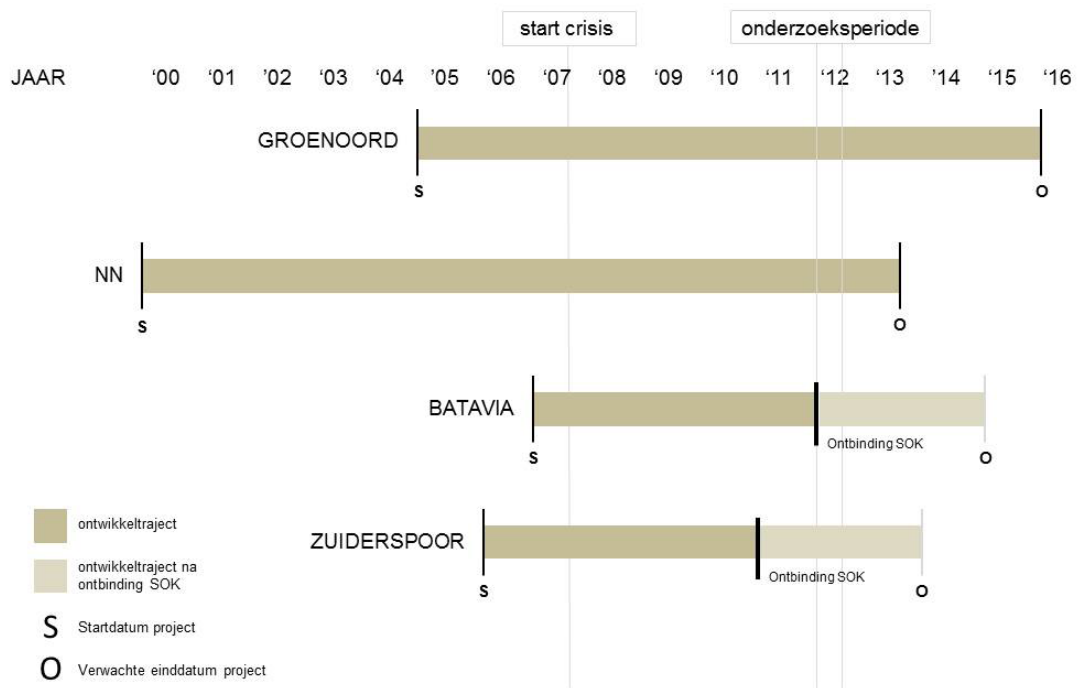
De financierbaarheid staat onder druk, waardoor nieuwe financieringsbronnen noodzakelijk zijn. Hiervoor zijn nieuwe vormen buiten banken en WSW om nodig: voorbeelden zijn 'peer lending', onderlinge leningen of bij andere partijen. Een samenwerkingspartner die over financiële middelen beschikt of weet waar deze gehaald moeten worden of hoe deze gestructureerd moeten worden kan toegevoegde waarde leveren. Er is een groter bewustzijn van risico's bij corporaties en ontwikkelaars. Partijen willen hun kwetsbaarheid voor onvoorziene omstandigheden verkleinen. Dit betekent wel dat oude samenwerkingsvormen niet meer zullen terugkeren en andere verdienmodellen geïntroduceerd zullen gaan worden. Vanuit het perspectief van de opgave zal gekeken worden hoe de risico's ingeperkt kunnen worden. Bij bestaande opgaven valt hierbij te denken aan (her)fasering en (her)programmering. Voor nieuwe opgaven speelt dit uiteraard ook, maar biedt kleinschaligheid mogelijk een oplossing. Het maakt de opgave overzichtelijker (minder complex, minder kapitaalintensief en kortlopend), hetgeen de financierbaarheid verbetert en het risico verkleint.

De veranderende marktomstandigheden kenmerken zich enerzijds door wijzigingen in beleid, wet- en regelgeving en anderzijds door de economische crisis. Naar alle waarschijnlijkheid zal het niet bij de genoemde maatregelen in dit hoofdstuk blijven, die van overheidswege of anderszins zijn genomen. Daarnaast is er nog geen zicht op het einde van de crisis. Het heeft er alle schijn van dat de veranderende marktomstandigheden momenteel niet bijdragen aan de realisatie van de woningbouwopgave in Nederland. Het is de vraag hoe men op termijn kan profiteren van de veranderende marktomstandigheden. De ontwikkelopgave bevindt zich voornamelijk in het binnenstedelijke gebied en laat daar zich nu juist het grootste bezit van de woningcorporaties bevinden. De corporatie lijkt daarmee een partner waar men niet omheen kan. Ervan uitgaande dat de veranderende marktomstandigheden effect hebben (gehad) op de rol van de corporatie en de ontwikkelaar is het de vraag welke vorm van samenwerken in aanmerking komt om de woningopgave te gaan invullen. Een onderliggende vraag daarbij is welke soort opgaven nog in aanmerking komen voor samenwerking. Het volgende hoofdstuk bekijkt een aantal praktijkvoorbeelden van samenwerken en probeert inzicht te geven in het antwoord op deze vragen.

¹⁷ Het verlies is eigenlijk dubbel zo groot. Corporatiedochters met winst maken dit deels goed.

5. Casestudies

In dit hoofdstuk bewegen we af van het theoretische gedeelte van het onderzoek en richten ons op de praktijk. Aan de hand van een viertal cases wordt onderzocht of er kenmerken uit de theorie waar te nemen zijn in de praktijk. Daarnaast wordt geprobeerd het effect van veranderende marktomstandigheden op de samenwerking inzichtelijk te krijgen en daarmee de basis te leggen voor nieuwe perspectieven op samenwerken. In eerste aanleg is er gestreefd naar een samenstelling van cases, waarin dezelfde samenwerkingspartners deelnemen in verschillende opgaven verspreid in de tijd. In de praktijk bleek dit echter niet mogelijk te zijn. Er zijn geen voorbeelden gevonden, waarbij een enkele corporatie met een en dezelfde ontwikkelaar minimaal vier ontwikkelopgaven onderhanden heeft gedurende (een deel van) het crisistijdperk. Derhalve is besloten om samenwerkingsverbanden tussen vier verschillende corporaties en ontwikkelaars te onderzoeken. De cases variëren daarbij in het startmoment en het moment waarop de ontwikkelopgave (noodgedwongen) wordt beëindigd. Een en ander is weergegeven in onderstaand schema (figuur 5.1).



Figuur 5.1: overzicht selectie casestudies

Aan de beschrijving en de analyse van de cases wordt met behulp van deskresearch en interviews met betrokkenen (zie bijlage I voor lijst van respondenten) invulling gegeven. De interviews worden afgenomen op basis van een semi-gestructureerde vragenlijst (zie bijlage II). Zodoende kan goed ingespeeld worden op de antwoorden en bepaalde aspecten die tijdens het gesprek naar voren komen. De hoofdindeling van de theorie is doorgevoerd in de vragenlijst en is tevens gebruikt voor de structurering van de beschrijving en analyse van de cases.

- Algemene beschrijving;
- Motieven voor samenwerken;
- Competenties;
- Ruilmiddelen;
- Samenwerkingsvorm en businessmodel.

Alle cases voldoen aan het uitgangspunt van een binnenstedelijke (her)ontwikkeling. Voor elke casestudie is getracht zowel iemand van de corporatie, als iemand van de ontwikkelaar te interviewen, die bij het samenwerkingsproces betrokken is geweest. De beschrijving van de cases is voor plaatsing ter controle en goedkeuring voorgelegd aan de geïnterviewden.

5.1 Groenoord te Leiden (Ymere – PFC²)

Voor de ontwikkeling van project Groenoord is een ontwikkelcombinatie in het leven geroepen tussen Ymere Ontwikkeling en PFC² Envelopment. Voor deze casus zijn twee personen geïnterviewd: dhr. J.C. Woerlee (algemeen directeur PFC² en aandeelhouder Groenoord) en mw. S. van den Bronk (voormalig projectdirecteur Groenoord namens Ymere). Beide personen zijn vanaf de start van het project in verschillende functies betrokken geweest bij het project. De casus wordt beschreven aan de hand van de interviewresultaten, de samenwerkingsovereenkomst tussen partijen en diverse, voor publiek beschikbare, informatie¹. PFC² is een zelfstandige ontwikkelaar die de Randstad inclusief Almere tot het werkgebied rekent. Haar ontwikkelactiviteiten zijn divers en behelzen zowel residentieel als commercieel vastgoed. Ymere is de op een na grootste corporatie van Nederland op basis van de ruim 80.000 woningen, winkels en bedrijfsruimten die zij in portefeuille heeft.

5.1.1 Algemene beschrijving casus

De casus laat zich typeren als een binnenstedelijke herontwikkeling van de voormalige Groenoordhallen in Leiden, die zijn aanvang kent in 2005. De hallen hebben decennia lang dienst gedaan als onderkomen voor veehandel en later voor beurzen, evenementen en concerten. De locatie ligt ten noorden van het oude stadscentrum langs de Willem de Zwijgerlaan, de belangrijkste oostwest verbinding van de stad. De locatie maakt onderdeel uit van het grotere Leiden-Noord dat door de gemeente wordt aangepakt en na flinke herstructurering en herontwikkeling als aantrekkelijk woongebied onderdeel uit moet gaan maken van de stad Leiden.

¹ Bron: www.groenoord.nl



Figuur 5.2: locatie ontwikkeling project Groenord te Leiden

PFC² wordt in 2005 via een van zijn relaties geïnformeerd over de ophanden zijnde verkoop van de Groenordhallen. De gemeente blijkt bereid om het gebied te herbestemmen tot woningbouw en een beperkt aantal commerciële functies. Zij heeft zelf in een eerdere fase reeds een stedenbouwkundig plan laten maken om de mogelijkheden van het gebied te onderzoeken (schetsplan Maxwan, december 2004). Hoewel de kapitaalmarkt op haar hoogtepunt is, heeft PFC² een partij nodig die de (voor)investeringskosten van een dergelijk ontwikkelvolume kan dragen en liefst ook mede de sociale woningbouw voor haar rekening kan nemen. PFC² heeft onvoldoende financiële slagkracht om een dergelijk omvangrijk gebied geheel zelfstandig tot ontwikkeling te brengen. De partner wordt gevonden in Ymere. Een corporatie die op dat specifieke moment haar werkgebied wil uitbreiden naar de gemeente Leiden en haar randgemeentes. Groenord biedt een uitgelezen kans. Ymere kan haar woningportefeuille opbouwen met zowel sociale woningen als vrije sector huurwoningen.

Wellicht minder belangrijk, maar wel noemenswaardig is de gunfactor die aanwezig is bij de corporatie om met PFC² samen te werken. Een van de directieleden van de ontwikkelaar heeft een werkzaam verleden gehad bij het Woningbedrijf Amsterdam, dat later opgegaan is in Ymere. Er bestaat een goede relatie tussen de directie van de ontwikkelaar en de toenmalige directeur projectontwikkeling van Ymere. Met de wetenschap dat Ymere wil uitbreiden in Leiden ligt het vanuit PFC² zeer voor de hand Ymere als risicodragende participant te betrekken bij het project.

PFC² is zich ervan bewust dat een dergelijke ontwikkeling een enorme naamsbekendheid kan geven aan het vrij jonge bedrijf (oprichtingsjaar 2001) en bijdraagt aan de continuïteit en winstpotentieel van het bedrijf. PFC² treedt op als ontwikkelaar. De opbouw van een woningportefeuille behoort niet tot haar primaire doelstelling. Voor Ymere geldt dat zij met deze acquisitie twee vliegen in een klap slaat. Enerzijds sluiten de motieven aan bij de strategie van de onderneming om uit te breiden, anderzijds kan dat ook nog eens in haar nieuw benoemde focusgebied Leiden met een niet onverdienstelijke projectomvang (ca. 750 woningen).

Partijen trekken samen op in de initiatief- en haalbaarheidsfase en voeren onderzoek uit om, gedurende een periode van anderhalf jaar, tot een nieuw ruimtelijk plan en een haalbaar programma te komen. Dit stedenbouwkundig plan dient als onderlegger voor het Masterplan, dat in samenwerking met de gemeente wordt opgesteld. In mei 2006 vindt de grondaankoop plaats, waarvan het eigendom - tot dat moment - bij een tweetal commerciële partijen ligt. In december 2006 en in januari 2007 worden respectievelijk de samenwerkingsovereenkomst met de gemeente Leiden en de samenwerkingsovereenkomst tussen Ymere en PFC² gesloten.



Figuur 5.3: fasering plangebied project Groenord

Het programma van de herontwikkeling van het Groenordhallenterrein bestaat eind 2012 uit drie fases: Fase I bevat 241 grondgebonden eengezinswoningen, onderverdeeld naar 8 blokken. Fase II is opgebouwd uit een ondergrondse parkeergarage (450 pp), waarop zich 46 "dekwoningen" bevinden en 200 appartementen, verdeeld over een woontoren en een 5-laags woonblok. Fase III, De Van Voorthuijsen Driehoek, bestaat uit een half verdiept parkeerdek met daarbovenop één woongebouw met 229 appartementen, waarvan 73 sociale huurwoningen, 60 starterskoopwoningen en 46 vrije sector koop-/ of huurwoningen. In fase I en II bevindt zich ook nog ca. 2.000m² vloeroppervlak voor commerciële en/of maatschappelijke functies.

In 2008, vlak voor de crisis uitbreekt, gaan de eerste 42 grondgebonden woningen van fase I in verkoop. Eind 2012 is circa de helft van fase I opgeleverd. De start van de realisatie van fase II en III staat gepland in 2013. De laatste woning zal, als alles volgens planning verloopt, worden opgeleverd in 2016. Ten opzichte van de oorspronkelijke planning zal het totale project met de huidige prognose circa 4 jaar vertraging oplopen en is ingrijpend gewijzigd en gefaseerd. Het oorspronkelijke winstpotentieel wordt dientengevolge niet gehaald. De verliezen in de grondexploitatie worden maar ten dele door de vastgoedexploitatie gecompenseerd, hetgeen tot een negatief projectresultaat zal leiden.

Wijziging van de opgave

Ten tijde van het aangaan van de samenwerkingsovereenkomst was het uitgangspunt om het totale project in 4 fasen te realiseren, waarbij het de bedoeling was zo veel mogelijk woningen te verkopen voorafgaand aan start bouw. Er gold desalniettemin een minimaal voorverkooppercentage van 70%. De veranderende situatie op de woningmarkt in 2008 heeft Groenord CV doen besluiten alle deelprojecten van Groenord te faseren. De eerste fase van het project (241 grondgebonden woningen) wordt per blok verkocht in plaats van alle acht blokken tegelijk. Vlak na de verkoopmanifestatie in mei 2008 van de eerste grondgebonden woningen slaat echter de kredietcrisis toe. De verkoopnelheid loopt een flinke deuk op en het project lijkt hierdoor geen start bouw te kunnen forceren in verband met de 70% voorverkoop eis die hierbij voorwaarde is. Tot tweemaal toe worden gecontracteerde kopers verzocht mee te werken aan uitstel. Uiteindelijk start de bouw van het eerste blok pas in 2010. Begin 2013 is circa de helft van de woningen in fase I verkocht.

De gestapelde bouw in fase II en III leent zich minder goed voor een gefaseerde aanpak in verband met de onderliggende parkeergarages. In fase II is een deel van de appartementen herontwikkeld van een koop- naar een huurproduct en een deel van de appartementen is herontwikkeld tot grondgebonden woningen. Dit komt de afzet en faseerbaarheid ten goede. Daarnaast is Ymere bereid gevonden om naast het sociale huurprogramma in deze fase ook vrije sector huurappartementen aan haar portefeuille toe te voegen. Hiermee is start bouw van fase II veilig gesteld. Gedurende de bouw worden de overige woningen van fase II in verkoop gebracht. In fase III is het oorspronkelijke kantoor herontwikkeld tot woningen. Naast de sociale huurwoningen in deze fase neemt de lokale woningcorporatie ook een extra 46 vrije sector huurwoningen in portefeuille. Door deze extra afname is start bouw voor het eerste bouwdeel van fase III gegarandeerd.

Het blijkt in de praktijk lastig te zijn om de 70% voorverkoopis te halen om realisatie te kunnen afdwingen. Groenord CV heeft hiervoor een oplossing gezocht op een tweetal vlakken. Enerzijds is gezocht naar een 'achtervangconstructie'² in fase I voor de onverkochte woningen om tot 70% te komen en anderzijds voor fase II en III naar een 'voorvangconstructie' waarbij woningen op voorhand worden verkocht aan een eindbelegger (in deze casus een tweetal corporaties: Ymere en een lokaal verankerde corporatie).

Wijzigingen in de organisatie

Sinds de aanvang van het project heeft Ymere een aantal veranderingen doorgemaakt. Voorafgaand aan de fusie in 2009 met de Woonmaatschappij groeide de afdeling projectontwikkeling enorm. Deze afdeling is zich in die tijd meer en meer gaan richten op commerciële projectontwikkeling, zowel autonoom, als in samenwerkingsverband.

"Leiden geldt als focusgebied en Groenord als het pareltje van Ymere" (Van den Bronk).

Groenord moet slagen als project en zodoende 'gemeentelijke deuren' voor Ymere makkelijker openen. Tijdens de looptijd van project Groenord blijft Leiden focusgebied, maar met minder nadruk op ontwikkeling door middel van aankoop van bestaande woningen. Dit komt tot uiting in de ambities van Ymere om zowel eengezinswoningen als appartementen, die zich in de sociale en vrije huursector bevinden, aan haar portefeuille te willen toevoegen. Deze ambitie wordt echter tijdens het ontwikkeltraject, door een onbestendig beleid van Ymere, tot op de dag van vandaag continu bijgesteld. De gewijzigde focus op waardesturing, meer dan op projectontwikkeling, heeft hier de nodige invloed op gehad.

"Waar projectontwikkeling vroeger voor op de tandem zat, is dat nu meer en meer de samenwerking met het woonbedrijf geworden om zo het afzetrisico te beperken. Het woonbedrijf heeft meer invloed, doordat het bepaalt welke producten in portefeuille worden genomen" (Van den Bronk).

Om haar nieuwe ambitie kracht bij te zetten en om van posities af te komen die buiten de stadsgrenzen van Leiden liggen, worden projecten verkocht of uitgeruild met derden.

Voor PFC² is Groenord het grootste project in de ontwikkelportefeuille. Voorafgaand aan deze opgave heeft het bedrijf een project met dergelijke omvang nog niet in portefeuille gehad. Daarentegen heeft de directie van PFC² in vorige functies wel ervaring opgedaan met projecten van dergelijke omvang en complexiteit. De financierings- en investeringsruimte is voor PFC², vanaf de aanvang van het project tot aan het moment van interview, danig afgenomen. Het heeft de strategie van de onderneming gewijzigd van een zelfstandige risicodragende projectontwikkelaar tot een ontwikkelaar die slechts in zeer uitzonderlijk gevallen een risicodragende positie inneemt in een project. In de samenwerking met Ymere vervult zij echter reeds in het pré-crisistijdperk een positie, toevallig of niet, zonder risicoparticipatie. Zij deelt in de algemene kosten en de winst. Een aandeel in het eventueel verlies (downside risk) draagt zij niet.

² Bij aanvang van de bouw is minder dan 70% van de woningen verkocht. De aannemer garandeert de 70% voorverkoopis door eventueel onverkochte woningen af te nemen als deze bij oplevering van het project niet verkocht zijn.

5.1.2 Motieven

Voor Ymere is het evident dat zij positie wilde verkrijgen in de regio Leiden om daarmee vervolgens haar strategische positie als corporatie te verstevigen en machtiger te worden. Om partner te worden in project Groennoord was zij gedwongen samen te werken met PFC². De laatste bezat een zogenaamde ontwikkelclaim³ op de locatie. Belangrijke kenmerken die hierbij een rol speelden, waren enerzijds de persoonlijke gunfactor van de directies van beide partijen en anderzijds timing. Ymere zat midden in de ontwikkeling om haar positie te versterken in een aantal regio's van Nederland, die voorheen niet tot haar werkgebied hoorde.

	Groennoord	
	Ymere	PFC2
Delen financiële risico's		4
Toegang financiële middelen		5
Competenties	4	6
Gedwongen samenwerking	5	3
Operationele capaciteit		
Bereiken schaalvoordelen		
Innovatiekracht		
Macht ontwikkelen (bundelen krachten)	2	1
Competitie voorkomen	3	
Geografische positie verkrijgen	1	2

Figuur 5.4: motieven voor samenwerken casus Groennoord

De competenties van partijen hebben, anders dan de relatie die de beide directeuren met elkaar hadden, geen rol gespeeld. Als onderdeel van de samenwerkingsovereenkomst is een takenlijst gemaakt waarbij rekening is gehouden met de persoonsgebonden competentie van de deelnemende partijen. Pas tijdens het samenwerkingstraject zijn de competenties van de betrokken personen komen bovendien.

"Het project zelf wordt belangrijk en dus de samenwerking. Het is minder belangrijk hoe de samenwerking tot stand is gekomen. Als een project destijds binnen een van de focusgebieden van Ymere lag, werd er ja op gezegd als dit in lijn lag met onze ambitie" (Van den Bronk).

PFC² droeg het idee voor de herontwikkeling van project Groennoord aan bij Ymere. Hierbij speelt het motief om financiële middelen te verkrijgen een ondergeschikte rol. De gemeente vond het wenselijk dat een corporatie zou participeren in een samenwerking om de Groennoordhallen te herontwikkelen. Dat neemt niet weg dat, hoewel banken zeer grote bereidheid toonden gebiedsontwikkelingen te financieren, het vanuit de omvang en het risicoprofiel wenselijk was dat PFC² een financieel krachtige partij naast zich vond. De crisis heeft dit pijnlijk bloot gelegd. Een sterke financiële partner als Ymere zorgt voor continuïteit. De Algemene Kosten worden gedekt en de financiering blijft onder dezelfde voorwaarden gelden, of wordt verlengd.

³ Ontwikkelclaim = het (vermeende) recht om op een locatie te mogen ontwikkelen

De beschikking over financiële middelen is vanuit het perspectief van PFC² in een ander daglicht komen te staan door de veranderende marktomstandigheden. Net zoals dit geldt voor het aspect risicospreiding vanuit het perspectief van Ymere. Daarnaast zorgt de crisis ervoor dat partijen elkaar meer gaan waarderen om hun specifieke kwaliteiten.

“De crisis wordt de gemeenschappelijk vijand en werkt louterend” (Van den Bronk)

De samenwerking wordt hechter en partijen gaan elkaars competenties beter zien. Ze zijn eerder bereid om te doen wat nodig is om tot een goed resultaat te komen. Er is minder aarzeling om zaken bloot te geven en om taken over te dragen ten gunste van het project.

5.1.3 Ruilmiddelen

PFC² heeft als ruilmiddel haar positie ingezet die het initiatief tot de herontwikkeling van de Groenordhallen in gang zet. Ymere kan en wil het sociale programma afnemen en toevoegen aan haar portefeuille. Zij prefereert het zelfs de volledige financiering voor haar rekening te nemen in ruil voor de toedeling van het overgrote deel van het ontwikkelresultaat. Ymere financiert niet op projectbasis, maar op portefeuilleniveau en maakt hiermee indirect gebruik van haar juridische status als Toegelaten Instelling. Het financiële risico ligt volledig bij de corporatie. PFC² heeft in een eerder stadium aangegeven bereid te zijn de helft van het financieringsrisico op zich te willen nemen door (gezamenlijk) projectfinanciering ‘op te halen’ tegen een commercieel tarief. Ymere wijst dit aanbod echter af met het argument dat zij “goedkoop aan geld kan komen” en adviseert PFC² daarbij om dit als kleine risicodragende ontwikkelaar niet te moeten willen.

De corporatie zet haar administratieve en secretariële ondersteuning in. De projectorganisatie kan daarnaast gebruik maken van de juristen van de corporatie en het verkoopapparaat. Beide partijen zetten personeel in om de aandeelhoudersrol, de directiefunctie en het projectmanagement in te vullen. De taken zijn volledig evenredig tussen partijen verdeeld en worden op basis van mijlpalen in het project afgerekend.

	Groenord	
	Ymere	PFC ²
grond / positie	■	■
financiële risicospreiding	■	■
financiële middelen	■	■
capaciteit	■	■
juridische status	■	■

Figuur 5.5: vergelijking inzet ruilmiddelen – casus Groenord

Ondanks dat PFC² geen eigen vermogen inbrengt of participeert in het financierings- of afnamerisico heeft zij verdien capaciteit aan het einde zitten. Bij een negatief resultaat betekent dit geen winstuitkering.

De vertraging in het project en de extra financieringsbehoefte heeft er voor gezorgd dat Ymere zich zowel ten behoeve van de ontwikkeling als de exploitatie genoodzaakt voelde financieel “bij te springen”. Dit heeft zich geuit in 1) een langere looptijd van de leningen (extra vermogensbeslag voor Ymere) aan de ontwikkelcombinatie, 2) genoeg nemen met minder winst

(mogelijk zelfs verlies) en 3) meer vrije sector huurwoningen die aan de eigen woningportefeuille worden toegevoegd. In plaats van het vooraf overeengekomen aantal sociale huurwoningen met de gemeente, worden ook vrije sector huurappartementen toegevoegd aan de portefeuille om realisatie van fase II en mogelijk het vervol van fase III mogelijk te maken. PFC² is Ymere anderzijds bij aanvang van de crisis tegemoet gekomen door de variabele rente van een deel van de lening aan de samenwerking om te zetten naar een vaste rente. Gezien de lage variabele rente tot op heden pakt dit gunstig uit voor Ymere.

5.1.4 Competenties

Voorafgaand aan de samenwerking zijn er geen eisen gesteld aan de competenties van partijen. De competenties hebben zich gedurende het proces afgetekend. Door wijzigingen in de teamsamenstelling zijn deze ook gedurende het traject verandert en zeer persoonsgebonden gebleken. De initiatiefase van het project vraagt om andere vaardigheden dan de realisatiefase.

“Ontwikkelaars zijn laag gekapitaliseerde opportunisten, maar lopen altijd voorop in de polonaise. Zonder ons (ontwikkelaars, red.) is er geen feestje!” (Woerlee)

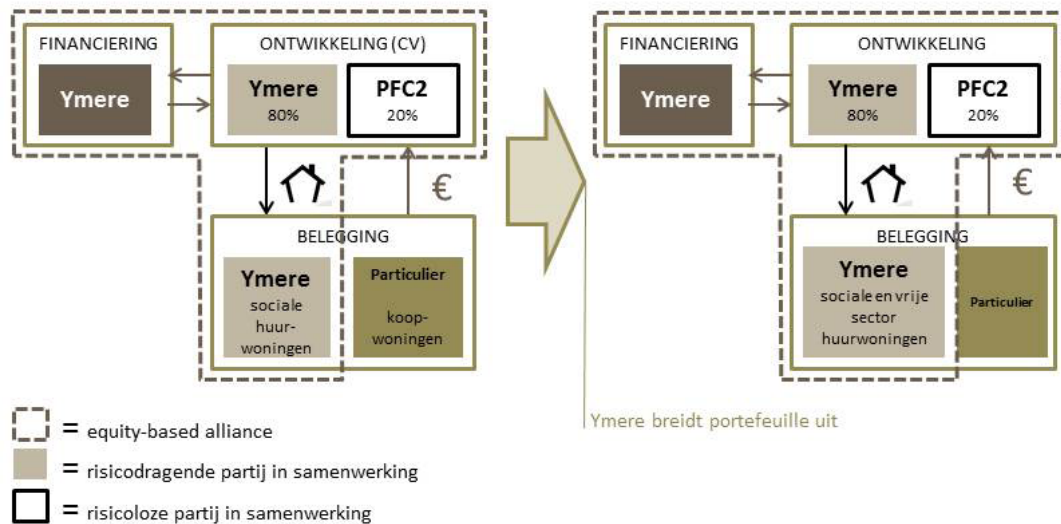
PFC² heeft met name in de onderhandelingsfase met de particuliere grondbezitters haar meerwaarde laten zien. PFC² beschikt over meer commercieel inzicht en is, gegeven het feit dat ze ondernemer is, scherper op de financiële aspecten. Daarnaast is zij in staat de brug te slaan tussen een institutionele partij en een geslepen zakenman, of de ‘man van de straat’. De druk die dergelijke onderhandelingstrajecten met zich meebrengt, vraagt om vaardigheden die vaak (alleen) bij commerciële partijen aanwezig zijn. PFC² is tevens in staat gebleken deze vaardigheden te vertalen naar een scherper onderhandelingsresultaat voor opdrachten aan derden. Ymere heeft de neiging makkelijker met geld om te gaan dan PFC². Het slechte resultaat van het project schrijven partijen niet toe aan beider competenties en is geen reden om niet meer samen te werken.

Het financieel management van projecten heeft PFC² beter op orde dan Ymere. Een commercieel ontwikkelaar zorgt voor tempo en snellere besluitvorming. Het feit dat PFC² niet risicodragend participeert werpt hier echter een drempel op (zie ook paragraaf 5.1.5).

Tijdens de crisis blijkt dat scherpte van belang is om het tij te keren of te versnellen. De besluiten die hier voor nodig zijn, hebben veranderingen in het proces en de organisatie tot gevolg. Er moet uit bestaande rolpatronen worden gestapt. De commerciële ontwikkelaar blijkt hier makkelijker toe in staat dan de corporatie. PFC² kan blijven presteren door altijd te vernieuwen en creatief te zijn. Dit zorgt ervoor dat projecten binnen tijd en budget tot realisatie gebracht kunnen worden. Strak organiseren en met minder mensen toekunnen speelt daarbij ook een belangrijke rol.

5.1.5 Samenwerkingsvorm

De samenwerking behelst de gezamenlijke ontwikkeling van het project, de financiering, de winstverdeling, de taakverdeling en de bemensing van het project, de verdeling van de algemene kosten en de exit-regeling.



Figuur 5.6: Ontwikkeling samenwerkingsvorm Ymere-PFC²

Er is gekozen voor de structuur van een commanditaire vennootschap (Groenoord CV) om hiermee voor beide partijen ten behoeve van fiscale zaken de financiering, risicobeheersing en flexibiliteit zo goed mogelijk te kunnen invullen. Groenoord CV heeft als taak om de gronden aan te kopen en te ontwikkelen. De commanditaire vennoten, die PFC² en Ymere vertegenwoordigen, hebben beide één stem in de vennotenvergadering, waarmee de zeggenschap tussen partijen evenredig is verdeeld.

Doelstelling is het behalen van een optimaal mogelijk rendement en het project af te ronden binnen 6,5 jaar na de acquisitie van de grond (derhalve op 31 december 2012). Ymere is de enige vennoot die eigen vermogen inbrengt en ontvangt daarover een vaste rentevergoeding per jaar. De ontwikkelwinst komt na afronding voor 80% toe aan Ymere en voor 20% aan PFC². De woningcorporatie Ymere neemt de sociale woningen op aanwijzing van de gemeente Leiden af.

Een evenredige verdeling van zeggenschap was een harde eis van PFC² om Ymere positie te verschaffen in de ontwikkeling. PFC² wil hiermee een situatie op de werkvloer creëren die de ene partij niet boven de ander stelt en waar partijen elkaars talenten waarderen.

“Het houdt partijen fatsoenlijk. Dat de verdeling van risico daar niet mee congrueert is evident. Echter hier is nu juist een koppeling gelegd met de winstdistributie” (Woerlee).

In de praktijk blijkt dat de zeggenschap, veelal in de gevallen waar het om financiering gaat, anders uitpakt. De invloed op de besluitvorming door PFC² neemt af gedurende het traject. Ymere beschouwt de ongelijkwaardige verdeling van risico en zeggenschap veelal als: “iemand anders jouw portemonnee geven en diegene evenveel laten bepalen waaraan het wordt uitgegeven” (Van den Bronk). Het heeft met name op aandeelhouderniveau voor ‘powerplay’ gezorgd, waarbij de financierende partij de boventoon voerde. Tot conflicten is het (nog) niet gekomen. Partijen zijn er altijd uitgekomen en hebben niet het gevoel gehad echt op hun strepen te moeten gaan staan, daarbij volgens Van de Bronk het devies hanterend “choose your battles wisely”.

Woerlee is van mening dat het geen probleem hoeft te zijn dat Ymere in de praktijk meer zeggenschap heeft en wil hebben, wanneer het de portemonnee van Ymere direct raakt. Hier hoeft echter niet ingeleverd te worden in de zeggenschap op papier.

“Vergelijk het met de situatie waarin je of getrouwd bent in gemeenschap van goederen, of onder huwelijkse voorwaarden (...)” (Woerlee).

De directie van de beherend vennoot in de CV (GEO Beheer BV) wordt gevormd door twee personen respectievelijk afkomstig van Ymere en PFC². Zij zijn gezamenlijk bevoegd en verantwoordelijk voor het beleid en de realisatie van het project. Er is een directiereglement opgesteld en er is een taakverdeling tussen partijen vastgelegd. Het is hierbij van belang dat iedereen zijn rol behoudt en goed speelt en, niet minder onbelangrijk, hiertoe ook in de gelegenheid wordt gesteld. Het feit dat de directeur in het project namens Ymere beperkt mandaat krijgt van zijn eigen organisatie helpt daar niet aan mee.

De algemene kosten (AK) worden gelijk verdeeld tussen PFC² en Ymere uitgaande van een gelijk verdeling van taken. De betaling van deze AK is afhankelijk van het behalen van milestones. De samenwerking wordt aangegaan voor de volledige looptijd van het project tot aan oplevering en volledige verkoop van het project. Het staat partijen echter vrij tussentijds en gemotiveerd Groenord CV te verlaten. Hiertoe geldt een aanbiedingsplicht aan de andere partij voor de vervreemding van de participatie. Indien blijkt dat Groenord CV niet in staat is aan haar renteverplichting te voldoen dan kan Ymere directe aflossing vorderen. Groenord CV bevindt zich dan in een insolvable positie. Volgend uit de samenwerkingsovereenkomst komt het verlies geheel voor rekening van Ymere.

Ymere voert de grondexploitatie op basis van zelfrealisatie en draagt het volledige risico aangezien in de samenwerking geen sprake is van een evenredig verdeeld risico en rendement. Ymere neemt de volledige downside risk voor haar rekening, terwijl hier ‘maar’ 80% winstdeling en 50% zeggenschap tegenover staat. PFC² maakt alleen aanspraak op winstdeling als er een positief resultaat wordt behaald. Haar beloning voor het inzetten van een ontwikkelclaim is daarmee gerelateerd aan het uiteindelijke resultaat van het project en is mede afhankelijk van de inzet en inbreng die PFC² tijdens het traject levert.

5.1.6 Businessmodel

De grond is door Ymere aangekocht en vervolgens in 2006 ingebracht in Groenord CV. Ymere heeft zich voor de volledige financiering van Groenord CV gecommitteerd. Het staat in voor het vreemde vermogen ten behoeve van de aankoop van de grond en bijkomende kosten, de algemene kostenvergoeding voor de samenwerkingspartners en de voorinvesteringkosten die met de ontwikkeling van de onroerende zaken verband houden (“de projectontwikkelings-AK) inclusief interest. De totale lening ten behoeve van de voorinvestering in het project wordt eerst afgelost alvorens tot winstdeling wordt overgegaan.

Het project is traditioneel opgedeeld in de planontwikkeling, een grondexploitatie (GREX) en een vastgoedexploitatie (VEX). Het grote risico in de GREX zit verscholen in de verkoopsnelheid van het woonprogramma in de VEX. De kredietcrisis heeft voor een enorme vertraging gezorgd, waardoor de realisatieplanning niet wordt gehaald. De eerste paar jaar van renteverliezen op de grondaankoop wordt het tekort in de GREX gecompenseerd door aanbestedingsvoordeel voor het sloopwerk en het bouwrijp- en woonrijp maken. Vervolgens wordt de ontwikkelwinst aangewend om de verliezen in de GREX goed te maken. Echter dit is niet eendeloos vol te houden en in 2012 wordt door de continue bijstelling van het plan voor het eerst een negatief projectresultaat geprognosticeerd. Vooruitlopend daarop zijn meerdere maatregelen getroffen om rode cijfers te voorkomen. De moedermaatschappij van Ymere Ontwikkeling wordt aangesproken met het verzoek vrije sector woningen op te nemen in haar portefeuille (voorvangconstructie). Echter de investeringsruimte van Ymere is behoorlijk afgenomen de afgelopen jaren en het nieuwe kabinetsbeleid gaat mogelijk nog meer consequenties krijgen voor de mogelijkheid om vrije sector woningen in portefeuille te nemen. Het is nog onduidelijk wat de uitwerking van dit beleid is en of een aparte entiteit binnen de corporatie deze mogelijkheid wel heeft. De poging om een deel van de woningen aan de beleggersmarkt aan te bieden heeft (tot op heden) niet geleid tot een transactie die aansluit bij de wensen van Groenord CV.

Ymere verlangt rond de aanvang van de crisis, dat - in afwijking van het contract - de rente voor een deel van de lening wordt omgezet van een variabel naar een vast tarief. Het is onduidelijk wat hier precies de reden voor was. Het kan zijn dat Ymere haar eigen financiering op bedrijfsniveau moest herzien. Een andere, minder voor de hand liggende reden is dat ze marge wil maken op de rente van de lening aan Groenord CV om mogelijke toekomstig verlies van ontwikkeling te compenseren (of eventuele winst niet te laten wegvloeien naar de samenwerkingspartner).

Een van de belangrijke redenen voor een corporatie om samen te werken met een ontwikkelaar is risicomanagement. Echter in deze casus loopt de ontwikkelaar geen risico. PFC² neemt in ruil daarvoor genoegen met een 20% winstaandeel; zij deelt wel in de winst, maar niet in het verlies. De praktijk leert echter dat deze winst, alle maatregelen tot ontwerpaanpassing en herontwikkeling ten spijt, is vervallen tot verlies. Dit brengt in de samenwerking spanningen met zich mee. Ymere weet dat om de schade zoveel mogelijk te beperken, snelheid in de afzet noodzakelijk is. Buiten de rol die zij daarbij als afnemer inneemt, heeft zij ook de neiging binnen de samenwerking de hoofdrol te gaan spelen en op alle lagen in de samenwerking controle uit te oefenen. Het vertrouwen in de samenwerkingspartner wordt hiermee impliciet ondermijnd of in twijfel getrokken. De gelijke verdeling van zeggenschap komt hier meer onder druk te staan. Degene die betaalt, of eigenlijk: degene die verlies maakt, bepaalt.

5.2 Project NN (Corporatie A – Ontwikkelaar B)

Omwillen van de privacy en gevoelige (bedrijfs) informatie is deze casus geheel geanonimiseerd. Voor de herontwikkeling van een binnenstedelijk bebouwd terrein zijn Corporatie A en Ontwikkelaar B anno 2000 een samenwerking aangegaan. De opgetekende informatie in deze casestudie is samengesteld op basis van openbare bronnen ten behoeve van deskresearch. Een interview is afgenomen bij de heer N. van Corporatie A. De geïnterviewde is als projectontwikkelaar betrokken bij het binnenstedelijk herontwikkelingsproject. Corporatie A beheert woningen, tijdelijke woonruimte, winkels, bedrijfspanden, garages en parkeerplaatsen. Verhuren, onderhouden, renoveren en ontwikkelen van koop- en huurwoningen zijn de kernactiviteiten. Ontwikkelaar B is een landelijk opererende commerciële projectontwikkelaar met een breed palet aan ontwikkelactiviteiten in onder andere commercieel, residentieel en zorgvastgoed.

5.2.1 Algemene beschrijving casus

De nieuwbouwwijk in project NN is een typische binnenstedelijk locatie die wordt getransformeerd tot woongebied. De ontwikkeling is gestart in 2000 en is het resultaat van een prijsvraagzending die Corporatie A en Ontwikkelaar B als ontwikkelcombinatie winnend hebben afgesloten. Het project bestaat uit vier fasen van in totaal 90 eengezinswoningen in de vrije koopsector, 74 huurappartementen, 2 bedrijfsruimtegebouwen en een stallinggarage.

- Fase 1: 15 woningen verkocht en gerealiseerd.
- Fase 2: 74 huurappartementen en 2 bedrijfsruimtegebouwen en ondergelegen stallinggarage zijn sinds 2012 in aanbouw. De eigenaar (woningbelegger) van het complex is eind 2012 gestart met de verhuur van de appartementen.
- Fase 3: 30 woningen sinds januari 2013 in aanbouw. Circa 80% verkocht bij start bouw
- Fase 4: Eind 2012 zijn 23 van de 45 eengezinswoningen in verkoop genomen, variërend in grootte van 123 tot 172 m² GBO.

Naast deze vier fasen ten behoeve van nieuwbouw is het oude hoofdgebouw (fase 5) afgezet aan een zorgpartij die de herontwikkeling zelf ter hand neemt. Het hoofdgebouw wordt gerenoveerd tot een woonvoorziening met services en zorg en zal ruimte bieden aan 34 zorgappartementen. Daarmee is de kwaliteit van het gebied gewaarborgd zonder veel in te boeten op de potentiële opbrengst wanneer de ontwikkelcombinatie het hoofdgebouw zelf had ontwikkeld. Tegelijkertijd is er capaciteit beschikbaar gekomen ten behoeve van de overige onderdelen van de herontwikkeling en is de doorlooptijd van het totale project verkort.

Wijziging van de opgave

Er zijn een aantal elementen te duiden die voor vertraging in de ontwikkeling hebben gezorgd. Enerzijds heeft de realisatie van een bestemmingsplan lang geduurd als gevolg van (potentiële) bezwaarmakers en veel verschillende stedenbouwkundige verkavelingstudies. Anderzijds is als gevolg van veranderende marktomstandigheden het programma (vervanging sociale programma voor vrije sector woningen en wijziging van koop- naar huurappartementen) en het ontwerp van de ontwikkelopgave gedurende het traject gewijzigd. Als derde element kan het besluit van Corporatie A om geen sociale woningen af te nemen worden aangevoerd als reden voor vertraging. De dalende verkoopprijzen en beperkte afzetmogelijkheden zijn hiervoor de voornaamste reden geweest. Het vertrouwen om voldoende voor te verkopen om de bouw te starten was niet aanwezig. De oorspronkelijke plannen van project NN bestonden uit 181 woningen, waarvan 84 appartementen en 97 eengezinswoningen. Onder de appartementengebouwen waren twee parkeergarages voor circa 200 auto's geïmplementeerd. Het oude hoofdgebouw zou getransformeerd worden tot een woongebouw met voorzieningen op de begane grond. Een ander woningcorporatie zou 36 woningen afnemen en gaan verhuren. Het programma van het totale project was daarmee samengesteld uit 20% middeldure huur-, 40% middeldure koop- en 40% duurdere woningen en zou naar verwachting in 2011 worden afgerond. Hiermee kan geconcludeerd worden dat het project ten opzichte van de originele plannen minimaal twee jaar vertraging oploopt, minder woningen herbergt en een andere programmasamenstelling en afzetkanalen kent. Er zijn geen sociale huurwoningen meer en het appartementengebouw met koopappartementen is getransformeerd naar huurwoningen die door een externe belegger zijn afgenomen.

Wijzigingen in de organisatie

In 2009 is op strategisch niveau binnen Corporatie A besloten om het werkgebied van project NN niet als thuisbasis te omarmen. Daarmee kwam de beoogde afzet van een deel van het programma als sociale woningbouw aan Corporatie A te vervallen. Dit besluit heeft geen negatieve invloed gehad, of extra druk gezet op het samenwerkingsproces. Het heeft echter wel de verkoopsnelheid beïnvloed en voor vertraging in het project gezorgd. De afname door Corporatie A lag echter niet vast in de samenwerkingsovereenkomst, waardoor zij hier derhalve niet aan is gehouden. Partijen hebben desondanks altijd ten doel gehad het project gezamenlijk tot een goed einde te brengen en de samenwerking te continueren.

Beide partijen nemen risicodragend deel in de samenwerking voor de onverdeelde helft. Beide partijen ondervinden de gevolgen van afnemende financierings- en investeringsruimte waardoor de uitgangspunten van de opgave zijn veranderd gedurende het ontwikkelingstraject. Echter de uitgangspunten in de samenwerking zijn nooit veranderd. Ook ten tijde van het besluit van Corporatie A om, ter faveure van het project, de projectmanager namens de corporatie te vervangen, is de samenwerkingsovereenkomst gerespecteerd.

5.2.2 Motieven

De omvang van de opgave gaf aanleiding om samen te werken en daarmee risico's te delen, waaronder de financiering van het project. Het initiatief om samen te gaan werken, komt af van Ontwikkelaar B, mede ingegeven door de Vijfde Nota waarin het contourenbeleid van minister Pronk uitvoering krijgt. Hierin worden rode en groene contouren benoemd. Deze contouren zorgen ervoor dat onder andere ontwikkelen in gebieden buiten de bestaande bebouwingsgrenzen lastig wordt gemaakt (Vijfde Nota Ruimtelijke Ordening, 2001). Project NN betreft een binnenstedelijke ontwikkellocatie, waar Ontwikkelaar B niet zoveel ervaring mee had. Ontwikkelaar B wilde vanuit haar, destijds, huidige werkveld - de VINEX - binnenstedelijk leren ontwikkelen. Corporatie A heeft hier veel ervaring mee opgedaan in haar werkgebied. Tegelijkertijd speelde dat Corporatie A buiten de stadsgrenzen wilde treden, de regio in. Beide partijen konden hun toegevoegde waarde leveren. Corporatie A met hun kennis en ervaring op het gebied van architectuur, ontwerp, stedenbouwkundige afhechting en juridische planologische procedures in relatie tot een binnenstedelijke opgave en Ontwikkelaar B vanuit de breedte als onderdeel van een bouwonderneming. Daarbij is ontwikkelen van commerciële woningbouw de core business van Ontwikkelaar B.

	NN	
	A	B
Delen financiële risico's	1	4
Toegang financiële middelen	2	3
Competenties	3	2
Gedwongen samenwerking		
Operationele capaciteit		
Bereiken schaalvoordelen		
Innovatiekracht	5	
Macht ontwikkelen (bundelen krachten)	4	5
Competitie voorkomen		
Geografische positie verkrijgen		1

Figuur 5.7: motieven voor samenwerken - casus NN⁴




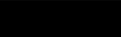
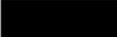




De motieven van Corporatie A destijds om te gaan samenwerken zijn niet meer aan de orde heden ten dage. Het project zou überhaupt niet in aanmerking komen om solitair of in samenwerking met een andere partij te ontwikkelen. Corporatie A beschikte over een eigen ontwikkelafdeling. De ambitie vanuit de aandeelhouders van Corporatie A was om deze groter en belangrijker te maken. De corporatie zag meerwaarde in de combinatie van ontwikkelen en het vervullen van de sociale taak (lees: sociale huurwoningen realiseren). Volgens de heer N. ging Ontwikkelaar B destijds samenwerken met, wat nu een "half-zelfstandige" ontwikkelaar is, waarvan het commerciële profiel is ingewisseld voor het sociaal-maatschappelijke profiel van een woningcorporatie met als kerntaak sociale huur. Zowel Corporatie A, als Ontwikkelaar B geven aan dat het geen effect heeft gehad op project NN. Het wordt volgens de oorspronkelijke afspraak in samenwerking afgerond.

Het enige motief dat resteert voor Corporatie A om te gaan samenwerken is beperkt tot realisatie/afname van sociale huurwoningen. Al het overige risico zal bij de samenwerkingspartner(s) moeten liggen. De ontwikkelende rol van Corporatie A in een samenwerking zal afhangen van de opgave en de belangen en het bezit in het gebied.

5.2.3 Ruilmiddelen

De samenwerking is op basis van gelijkwaardigheid aangegaan met de opmerking dat woningcorporatie Corporatie A voornemens was een deel van de sociale woningen in portefeuille te nemen. Partijen brengen geheel evenredig financiële middelen in, hebben gelijke zeggenschap, dragen evenveel risico en delen fifty-fifty in het projectresultaat. Deze verhouding is niet veranderd gedurende het ontwikkeltraject.

⁴ De motieven voor Ontwikkelaar B zijn ingevuld op basis van de gegevens uit het interview met dhr. N (Corporatie A).

	NN	
	A	B
 ingezet als ruilmiddel		
 niet ingezet als ruilmiddel		
 mogelijk ingezet als ruilmiddel		
grond / positie		
financiële risicospreiding		
financiële middelen		
capaciteit		
juridische status		

Figuur 5.8: vergelijking inzet ruilmiddelen – casus NN

Ontwikkelaar B bracht geen grond in, maar bood Corporatie A een positie aan om gezamenlijk het prijsvraagtraject te doorlopen. Het betrof echter geen unieke positie en is daarom niet aangemerkt als ruilmiddel (zie figuur 5.8). De grond is pas later tijdens het samenwerkingstraject in een separate juridische entiteit ondergebracht. In de loop van het traject heeft Corporatie A besloten af te zien van afname van sociale huurwoningen als gevolg van haar, eerder beschreven, gewijzigde strategie. Hiermee kwam de samenwerking eigenlijk pas echt volledig in evenwicht, maar het heeft wel negatieve consequenties gehad. Het programma is aangepast en de afzet is vertraagd.

5.2.4 Competenties

Voor Ontwikkelaar B gold heel duidelijk de competentie kennis van binnenstedelijk ontwikkelen om Corporatie A “uit te kiezen” als samenwerkingspartner. Deze kennis is onder andere gelegen in de stedenbouwkundige en planologische optimalisatie en begeleiding van het ontwikkelproces. De competenties van Ontwikkelaar B hebben vermoedelijk geen rol gespeeld bij het aangaan van de samenwerking, anders dan de ontwikkelaar voldoet aan de verwachting die men heeft van een professionele ontwikkelaar. Tijdens het proces spelen de competenties van ontwikkelaar B wel degelijk een rol door de professionaliteit en de focus op het ontwikkelen die aan de dag wordt gelegd. Het bevordert de snelheid, kwaliteit en afzetbaarheid van het project en daarmee het resultaat. Ontwikkelaar B onderscheidt zich als een ontwikkelaar met kennis op vele gebieden die zijn gerelateerd aan ontwikkelen. Corporatie A is noodzakelijkerwijs steeds kleiner en steeds minder ontwikkelaar geworden, wat resulteert in een meer all-round ontwikkelafdeling binnen de grotere corporatie.

Samenwerken heeft partijen scherp gehouden waarin elke partij zo zijn rol heeft, welke vaak wordt ingegeven door bedrijfscultuur.

“De een gaat heel scherp in aanbestedingen en de ander probeert zoveel mogelijk te optimaliseren in het ontwerptraject” (de heer N.)

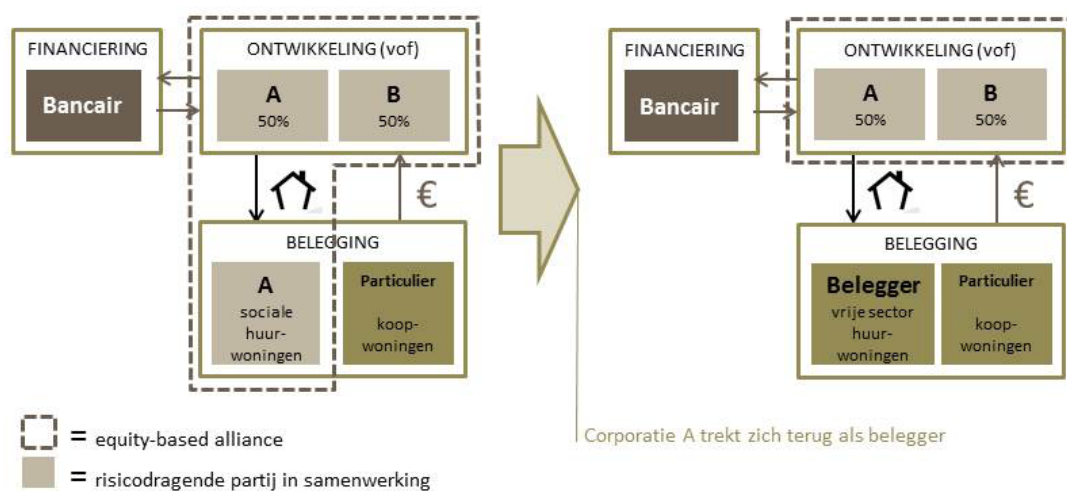
De verslechterende marktomstandigheden zorgden er voor dat het project niet voortvarend werd aangepakt en de slop er in kwam. Dit heeft Corporatie A doen besluiten een andere projectmanager op het project te zetten. Deze wijziging van invulling van de bemensing heeft gezorgd dat zaken worden benoemd en aangepakt in plaats van ze te laten doorzien.

5.2.5 Samenwerkingsvorm

De bieding die op gelijkwaardige basis is uitgebracht ten tijde van het prijsvraagtraject is het uitgangspunt geweest voor de samenwerkingsvorm. De samenwerking tussen Corporatie A is aangegaan voor het gehele ontwikkeltraject en geformaliseerd in een separate juridische entiteit in de vorm van een vennootschap onder firma (vof). De vof is een eenvoudige organisatiestructuur

en is eenvoudig op te richten en te ontbinden. Zowel Corporatie A als Ontwikkelaar B (of aan hen gerelateerde entiteiten) zijn in deze vof hoofdelijk aansprakelijk voor de onverdeelde helft van de eventuele schulden. De vof biedt de mogelijkheid om afgescheiden vennootschapsvermogen in te brengen en deze separaat te houden van de eigen organisatie. In deze vof is de grond ingebracht en worden naast de GREX ook de VEX en de planontwikkeling gevoerd. Het is daarmee een vorm van zelfrealisatie, waarbij alle risico's zijn afgewenteld op de twee marktpartijen en alleen de openbare ruimte na realisatie word teruggeleverd aan de gemeente.

In de v.o.f. is sprake van gelijke verdeling van zeggenschap, risico (inbreng vermogen) en rendement. In de samenwerkingsovereenkomst is de ontwikkeling van het project, de financiering, de winstverdeling en de taakverdeling vastgelegd.



Figuur 5.9: Ontwikkeling samenwerking Corporatie A – Ontwikkelaar B

Het management van project NN wordt gevormd door twee personen respectievelijk afkomstig van Corporatie A en Ontwikkelaar B. Zij zijn gezamenlijk bevoegd en verantwoordelijk voor de ontwikkeling en de realisatie van het project. Er is een taakverdeling tussen partijen vastgelegd. Naast deze contractueel vastgelegde hoofdtaken is er in de samenwerking ook sprake van meer persoonsgebonden subtaken. De hoofdtaken zijn de hard benoemde taken in de samenwerkingsovereenkomst voorafgaand aan het samenwerkingsproces. Het betreft onderdelen als administratie, verkoopmanagement, grondexploitatie, etc. De subtaken zijn meer persoonsgebonden en worden ingezet bij een bepaald deelprobleem tijdens het samenwerkingsproces. Daarbij wordt gekeken naar de ervaring, relaties en de geutiliteerdheid van de persoon die het probleem gaat aanpakken.

“De een houdt van stoeien met plattegronden, de ander zit graag bij een bewonersavond” (de heer N.)

Bij de persoonsgebonden taken wordt altijd rekening gehouden met een gelijkwaardig verdeling van inspanning en taken van partijen in de samenwerking. De gelijkwaardigheid in de samenwerking heeft een positief effect op het besluitvormingsproces en versterkt het gevoel van een gezamenlijk belang.

“De één hoeft niet te slikken ten faveure van de ander” (de heer N.)

Hoewel in deze samenwerking de gelijkwaardigheid van partijen niet verlamd heeft gewerkt, is dit risico volgens de heer N. wel aanwezig. Gelijke zeggenschap kan tot besluiteloosheid leiden. Beide partijen zijn nodig om een besluit te nemen. Het

risico dat dit gebeurt is onvoldoende afgedekt in de samenwerkingsovereenkomst. Dit behoeft aandacht in de exit-regeling van de overeenkomst.

Zowel op financieel als relationeel vlak staat de samenwerking onder druk als gevolg van veranderende marktomstandigheden. Het resultaat is de laatste paar jaar naar beneden bijgesteld, de relatie is gespannen en er ligt een hoog verwachtingspatroon jegens de andere partij. Hoewel marktomstandigheden een negatieve impact hebben, doet het partijen ook beseffen dat het project verder moet.

“Bij tijd en wijle ontstaat de neiging om te gaan zwarte pieten” (de heer N.)

Het heeft de samenwerking geïntensiveerd en de urgentie teruggebracht. Daarnaast weten partijen beter van elkaar welke taken ze vervullen in de samenwerking en wat ze aan de ander hebben. Er ontstaat een meer open samenwerkingsproces.

5.2.6 Businessmodel

Het project wordt vanuit de vof extern gefinancierd. Uit de vof-structuur volgt dat de financieringslasten door partijen gezamenlijk worden gedragen. De verdeling van Algemene Kosten is verdeeld naar rato van de ingebrachte capaciteit (bemensing) en op basis van vast termijnen in rekening gebracht. Er is niet of nauwelijks sprake van een goede contractueel vastgelegde exit-regeling.

Vanaf de aanvang van het traject hebben zich geen wijzigingen voorgedaan aan het verdienmodel of de financieringsconstructie. Al die jaren is conform afspraak gewerkt en zijn de financiële verplichtingen door partijen nagekomen. Als er ooit sprake van was, dat financiering niet geheel de kosten dekte in een bepaalde fase van het traject, dan zorgde beide partijen voor aanvullende investering met eigen vermogen.

De oorspronkelijke ontwikkelingswinst is noodgedwongen bijgesteld. Hiervoor zijn twee redenen aan te voeren:

1. Oplopende rentekosten door vertraging in de afzet van woningen en door vertraging in het planologische ontwikkelingsproces⁵.
2. Minder opbrengsten door het naar beneden bijstellen van de verkoopprijzen van de woningen.

Partijen wijten het naar beneden bijgestelde rendement niet aan de wijze waarop de samenwerkingspartners opereren in het ontwikkeltraject. Voor Corporatie A geldt dat oorspronkelijke motieven om te gaan samenwerken nog steeds aansluiten bij de wijze waarop wordt samengewerkt. Echter Corporatie A is sterker verandert als samenwerkingspartner dan Ontwikkelaar B. In een proces van een aantal jaren is Corporatie A steeds verder terug geworpen op haar sociale kerntaken. Hoewel bij Ontwikkelaar B ook veranderingen zijn opgetreden in de organisatie (o.a. fusie) zijn de focus en kernactiviteiten nog steeds hetzelfde. Sinds de crisis geldt voor beide partijen: “laten we elkaar goed vasthouden en zorgen dat we er met zo min mogelijk kleerscheuren uitkomen” (de heer N.). Partijen hebben hetzelfde doel en motieven zijn daarbij minder van belang.

Volgens de heer N. ligt er met deze samenwerking een goede basis om ook in andere projecten samen te werken. Of hier ruimte voor is en of er ruimte is voor een projectoverstijgende samenwerking zal afhangen van de strategie van beide partijen. Voor de corporatie is deze vraag anno 2013 zeer opportuun, want het is nog maar de vraag of zij van Rutte II de ruimte krijgt om, behalve sociale huurwoningen te bezitten en te beheren ook te ontwikkelen, laat staan commerciële vastgoedopgaven voor haar rekening te nemen.

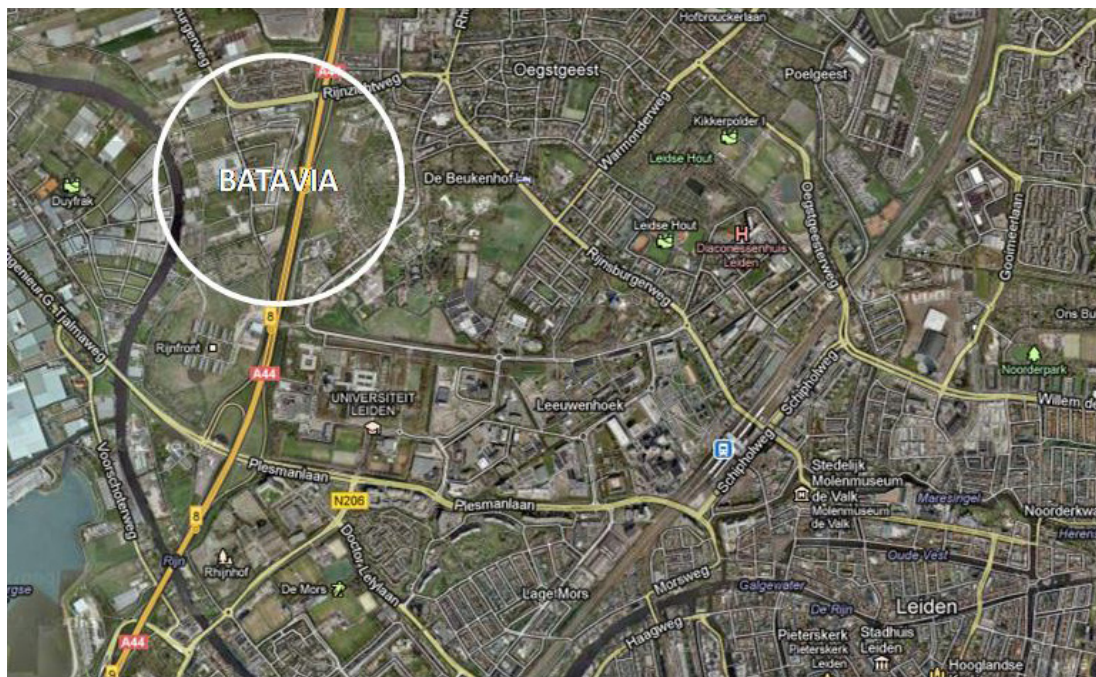
⁵ De doorlooptijd van de bestemmingsplanwijziging was geprognosticeerd op 2 jaar, maar is tussentijds bijgesteld naar 3 jaar om vervolgens uit te lopen tot 5 jaar.

5.3 De Batavia te Oegstgeest (Ymere-Dura Vermeer)

De Batavia maakt deel uit van de gebiedsontwikkeling Nieuw-Rhijngest gelegen in Oegstgeest en is door Dura Vermeer in samenwerking met Ymere tot ontwikkeling gebracht. De informatie uit deze casestudie is gebaseerd op openbare bronnen⁶ en interviews bij betrokken personen vanuit Dura Vermeer Bouw Zuid West (voorheen Dura Vermeer Bouw Leidschendam) en Ymere Ontwikkeling. Voor Dura Vermeer is dit de heer J.P. de Vogel en vanuit Ymere de heer J. Sjaarda. Beide heren zijn in hun functie als projectontwikkelaar actief betrokken (geweest) bij de ontwikkeling en realisatie van De Batavia. Dura Vermeer behoort tot de tien grootste spelers in de Nederlandse bouwindustrie. Het familiebedrijf bestaat uit ca. 2.800 medewerkers en is al bijna 160 jaar actief op het gebied van woning-, utiliteitsbouw en infrastructuur. Naast het bouwen voor derden ontwikkelt zij ook eigen projecten. Woningcorporatie Ymere⁷ bouwt en beheert woningen en ander vastgoed in het noordelijk deel van de Randstad. Ymere beheert met 800 werknemers 82.500 woningen, winkels en bedrijfsruimten en ontwikkelt op grote schaal nieuwe huur en koopwoningen en maatschappelijk vastgoed.

5.3.1 Algemeen

De nieuwbouwlocatie Nieuw-Rhijngest, voorheen bekend onder de namen Rijnfront en Rhijngest, is gelegen in het meest westelijke deel van de gemeente Oegstgeest. Het ontwikkelingsproject bevindt zich tussen de Oude Rijn en de A44 en is nog volop in ontwikkeling. Het gebied zal veranderen van een tuindersgebied met kassen tot een hoogwaardige leef- en woonomgeving. Vanuit de wijk is het centrum van Oegstgeest op loopafstand te bereiken. Nieuw Rhijngest is een waterrijke woonomgeving waar ongeveer vijftienhonderd woningen worden gerealiseerd. Het aanbod is divers, van een gevarieerd woningbouwprogramma tot commerciële en maatschappelijke voorzieningen. Om Nieuw-Rhijngest te realiseren werkt de gemeente Oegstgeest samen met Bouwfonds en Dura Vermeer op basis van een samenwerkingsovereenkomst uit 2004. Partijen hebben de onderhandelingen om tot een gezamenlijke grondexploitatie (GEM) te komen nooit afgerond. Dertienhonderd van deze vijftienhonderd woningen worden ontwikkeld en gerealiseerd door Nieuw-Rhijngest VOF. Een samenwerkingsverband tussen Bouwfonds en Dura Vermeer dat is aangegaan in 2007. In 2012 is deze overeenkomst opgebroken en is Dura Vermeer uit de samenwerking gestapt. Ook haar samenwerking met de gemeente voor dit gebied kwam hiermee ten einde.



Figuur 5.10: Locatie van de ontwikkeling project De Batavia te Oegstgeest

⁶ <http://www.oegstgeest.nl/actueel/projecten/nieuw-rhijngest> en <http://www.duravermeer.nl/nieuws/artikel/?id=102>

⁷ Ymere is in 2004 ontstaan uit de fusie van Woningbedrijf Amsterdam (tot 1994 het Gemeentelijk Woningbedrijf Amsterdam) en Woningstichting Wonen voor Allen -WVA- (Almere). Op 1 januari 2008 volgde de fusie met De Woonmaatschappij, een woningcorporatie die vooral actief was in Amsterdam, Haarlem en Haarlemmermeer. Vervolgens fuseerde Ymere op 1 januari 2011 met woningcorporatie Goed Wonen Noord-Kennemerland

Dura Vermeer heeft echter nog wel de verplichting om project De Batavia van het grotere Nieuw-Rhijnegeest, bestaande uit circa 280 appartementen af te ronden (ontwikkeling en realisatie). Hiervoor is Dura Vermeer in 2009 een samenwerking aangegaan met Ymere, waarbij de laatste voornamelijk de rol van afnemer van sociale woningen inneemt⁸. Het project De Batavia leent zich goed voor sociale woningbouw, vanwege haar ligging langs de A44. Het gebouw doet mede dienst als geluidswal voor de achtergelegen woningen uit het duurdere segment (zie figuur 5.11 en 5.12).



Figuur 5.11: Fasering Project De Batavia



Figuur 5.12: impressies De Batavia

Wijziging van de opgave

Als gevolg van de gewijzigde strategie van Ymere, toegelicht in de volgende paragraaf, zijn de sociale huurwoningen omgezet naar goedkope koopwoningen. In de periode daarvoor is de stedenbouwkundige opzet van het plan dan al gewijzigd onder invloed van de supervisor. Het ontwerp van een lang galerijblok, te bouwen in één fase, is teruggegaan naar een project verdeeld in twee fases. Fase 1 (ca. 140 appartementen) bestaat uit vier blokken en fase 2 (ca. 140 appartementen) uit drie blokken. Ondanks de slechte ligging van de woningen aan de snelweg en de langzame kanteling van de markt door de crisis zijn de woningen in fase 1 allemaal binnen redelijke termijn afgezet. De druk op dit marktsegment heeft hier een groot aandeel in gehad en geleid tot een acceptabel rendement op dit deel van het project. Na verkoop van deze eerste fase slaat de crisis steeds harder toe, terwijl er nog drie blokken (fase 2) verkocht en gerealiseerd moeten worden. Bij het in verkoop zetten van het eerste blok van fase 2 in het voorjaar van 2012 blijkt dat de verkoop niet van de grond komt. Ook het in verkoop brengen van het tweede blok van fase 2 werkt niet verkoopbevorderend. Het doet Ymere, los van de verlegde focusstrategie, besluiten uit de samenwerking te willen treden. Dura Vermeer stemt hier, na verkoop van het derde blok in fase 2 aan Portaal⁹, mee in. Deze transactie, hoewel geen voorwaarde, heeft een beslissende uitwerking op het traject om tot beëindiging van de samenwerking met Dura Vermeer te komen. In ruil voor haar bereidwillige houding krijgt Dura Vermeer ter compensatie een bouwopdracht voor een project van Ymere in Amsterdam. Het ontwikkelingsrisico van Dura Vermeer beperkt zich uiteindelijk tot een tweetal woonblokken (ca. 72 appartementen) in fase 2. Beide trajecten (de ontbinding van de samenwerkingsovereenkomst tussen Ymere en Dura Vermeer en de doorverkoop aan Portaal) speelde zich in hetzelfde tijdsbestek af. De ontbinding was noodzakelijk voor Ymere. Zij zou eerder bereid zijn geweest de gemaakte plankosten af te boeken dan een verliesgevend risicovol project uit te voeren met een impasse als gevolg. De evenredig verdeelde zeggenschap zou dan tot staking van stemmen hebben geleid.

⁸ Desondanks is het voor Ymere van wezenlijk belang dat zij zeggenschap heeft in de ontwikkeling en in het ontwikkelingsrisico deelt. De rol gaat dus verder dan alleen afnemer zijn, hoewel dat het belangrijkste doel was tijdens het aangaan van de samenwerking.

⁹ Woningcorporatie Portaal is o.a. actief in Leiden en omgeving. Tussen Ymere en Portaal vindt op portefeuilleniveau een uitruil van projecten plaats in relatie tot de gewijzigde strategie t.a.v. focusgebieden van beide corporaties. Ymere richt zich hierbij op Leiden en Portaal op de gebieden rondom Leiden.

Wijzigingen in de organisatie

Ingegeven door een tweetal redenen is het nooit tot afname van de sociale huurwoningen door Ymere gekomen: De crisis en de wijziging van de interne strategische focus bij Ymere. De laatste leidde ertoe dat Oegstgeest niet langer tot de kerngebieden hoort, waar Ymere over woningen wil beschikken. Later heeft het zelfs geleid tot vroegtijdige uittreding van Ymere uit de samenwerking met Dura Vermeer. Voorafgaand aan de fusie met de Woonmaatschappij in 2008 bevond Ymere zich in de situatie dat zij overal positie wilde hebben. Dit veranderde na de fusie en het aantreden van een aantal andere directie- en bestuursleden. De afdeling strategie wordt sterker en gaat meer sturen op waarde, waar voorheen de projectontwikkeling leidend was. Het leidde tot de conclusie dat Oegstgeest onvoldoende groeimogelijkheden heeft en de maatschappelijk opdracht daar niet ten volle tot uitdrukking gebracht kon worden. Daarmee veranderde haar rol van ontwikkelende belegger naar risicodragend ontwikkelaar in project De Batavia. Dura Vermeer besluit tijdens de crisis geen activiteiten meer te willen ontplooien als ontwikkelende bouwer en slechts zeer beperkt op zoek te gaan naar risicoparticipatie. Desondanks besluit Dura Vermeer het plan ook na de ontvlechting met Ymere te voltooien als afgesproken.

5.3.2 Motieven

De voornaamste reden voor Ymere om destijds de samenwerking aan te gaan met Dura Vermeer is het verkrijgen van positie. Het delen van financiële risico's of de toegang tot financiële middelen was geen issue.

"Het liefst deed Ymere in die tijd alles alleen, maar je moet wel dingen samen doen om op meerdere plekken aan tafel te komen" (Sjaarda).

Het nemen van het financiële afzetrisico was voor Ymere een (ruil)middel om aan tafel te komen bij Dura Vermeer en zich daarmee te positioneren in Oegstgeest. Een positie, waaraan het tot dat moment ontbrak. Dit wordt versterkt door het gegeven dat Ymere de woningen ook had afgenomen zonder een positie elders in de regio Leiden in te brengen en daarvoor het risico te delen met Dura Vermeer. Voor Dura Vermeer gold de afzetgarantie van de woningen en daarmee de beperking van financiële risico's als belangrijkste motief. De toezegging van Ymere om de helft van het project toe te voegen aan haar sociale huurportefeuille (schaalgrootte) heeft Dura Vermeer doen besluiten met haar in zee te gaan in plaats van met een kleinere lokale corporatie die slechts een klein gedeelte van het project wilde afnemen. Ook speelde de mogelijkheid om aanvullende (reciprociteits)afspraken te kunnen maken met een grote corporatie een belangrijke rol. De Vogel geeft hier als voorbeeld de afzet van een van de woonblokken aan Portaal. Iets wat zonder de aanwezigheid van Ymere wellicht niet mogelijk was geweest.

	Batavia	
	Ymere	Dura Vermeer
Delen financiële risico's		1
Toegang financiële middelen		
Competenties	4	3
Gedwongen samenwerking	3	2
Operationele capaciteit	5	
Bereiken schaalvoordelen		
Innovatiekracht		
Macht ontwikkelen (bundelen krachten)	2	4
Competitie voorkomen		
Geografische positie verkrijgen	1	

Figuur 5.13: motieven voor samenwerken - casus De Batavia

Partijen waren min of meer tot elkaar veroordeeld, omdat De Batavia onderdeel uitmaakte van een wederdienst in een ander project van Dura Vermeer. Dit verklaart de hoge kwalificatie van het motief gedwongen samenwerking. Daarbij had Ymere geen andere keuze dan zich aan te sluiten bij Dura Vermeer als zij op deze locatie positie wilde verwerven. Voorafgaand aan de samenwerking waren competenties nauwelijks een issue. Tijdens het samenwerkingsproces zijn partijen elkaar gaan waarderen om elkaars kennis en kunde. Ieder op zijn vakgebied.

Tegenwoordig spelen er ander motieven voor Ymere. Risicodeling en financierend vermogen bij samenwerkingspartners is, als gevolg van veranderende regelgeving en het slechte financierings- en investeringsklimaat, van belang geworden in het kader van risicobeheersing. Hoewel dit nog niet direct naar voren komt in nieuwe samenwerkingsverbanden met ontwikkelaars, volgt uit de co-makerships¹⁰, die Ymere in enkele van haar nieuwbouw- en renovatietrajecten aangaat met aannemers, dat zij op zoek is naar kennisdeling om kosten te besparen en de klant beter te bedienen.

5.3.3 Ruilmiddelen

Ymere zet het wegnemen van afzetrisico in als middel en krijgt in ruil daarvoor positie in de gebiedsontwikkeling. Zij hoopt daarmee tevens de kans te vergroten op toekomstige ontwikkelingen in de regio. Daarnaast maakt zij slim gebruik van de capaciteit van Dura Vermeer. De laatste is 'doe-ontwikkelaar' en ontwikkelt het volledige plan zonder veel beslag te leggen op de organisatie van Ymere. Dura Vermeer financiert het project volledig uit eigen vermogen en is niet geïnteresseerd in financiering door Ymere. Vanuit haar positie als participant in de overkoepelende grondexploitatie van de gebiedsontwikkeling Nieuw-Rhijneest koopt Dura Vermeer uit eigen middelen de grond aan ten behoeve van de ontwikkeling en realisatie van de opstallen van project De Batavia.

¹⁰ Ymere realiseert samen met ERA Contour, Dura Vermeer en Thunnissen projecten in het Co-makership. Daartoe is met iedere bouw- een team gevormd waarvan ook vaste adviseurs deel uit maken, de zogenaamde co-actoren. In deze project ongebonden samenwerkingsvorm wordt structureel gewerkt aan verbeteringen in het totale proces van ontwikkelen, bouwen en beheren. De doelstelling is een hogere kwaliteit van de producten tegen lagere kosten. Een gezamenlijke herverdeling van taken en verantwoordelijkheden tussen de co-makers en co-actoren maakt een centrale regie mogelijk en leidt ondermeer tot een betere integratie van ontwerp, uitvoering en onderhoud (bron: www.co-makershipymere.nl).

	Batavia	
	Ymere	Dura Vermeer
<input checked="" type="checkbox"/> ingezet als ruilmiddel		
<input type="checkbox"/> niet ingezet als ruilmiddel		
grond / positie	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
financiële risicospreiding	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
financiële middelen	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
capaciteit	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
juridische status	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Figuur 5.14: vergelijking inzet ruilmiddelen.

Zonder één woning aan haar portefeuille te hebben toegevoegd, is Ymere als in een tweetrapsraket van risicodragende afnemer van de helft van het woningbouwprogramma, via risicodragend ontwikkelaar, tot ontbinding van de samenwerkingsovereenkomst gekomen. Het risico en de opbrengsten voor fase 1 zijn evenredig onder partijen verdeeld. Voor fase 2 geldt dat Dura Vermeer, met uitzondering van het doorverkochte blok aan Portaal, volledig probleemeigenaar is geworden en het risico van het onverkochte deel naar zich heeft toegetrokken. Weliswaar is daar het een en ander tegenovergesteld door Ymere, maar voor project De Batavia is het risicoprofiel vergroot. Dura Vermeer verkoos bouwomzet, de relatie met Bouwfonds in de grondexploitatie en de relatie met Ymere boven de verplichting die Ymere heeft in de samenwerking.

5.3.4 Competenties

Sjaarda geeft aan niet te hebben getwijfeld aan de competenties van Dura Vermeer. Het heeft ook nauwelijks een rol gespeeld bij het besluit om de portefeuille van Ymere uit te breiden met woningen in Oegstgeest. Dura Vermeer nam bijna de volledige uitvoering van zowel de ontwikkeling als de uitvoering voor haar rekening.

“Het was echt een Dura Vermeer project en Ymere zat op de bagagedrager” (Sjaarda).

In tegenstelling tot de verdeling van capaciteit had Ymere wat betreft zeggenschap wel een gelijkwaardige positie. Nadat Ymere besloot geen woningen meer af te nemen, is de bemoeienis verder afgenomen. Zij hoefde niet meer te sturen op het Programma van Eisen voor de huurwoningen. Ymere wordt regelmatig op de hoogte gehouden van de vorderingen en spant zich extra in als er iets mis dreigt te gaan.

Dura Vermeer heeft tijdens het samenwerkingstraject geen persoonswissels doorgevoerd. Ymere heeft, vanwege beschikbare capaciteit, tot twee keer toe haar projectmanager-/ontwikkelaar gewijzigd. De wisseling van een technisch georiënteerde manager naar een gebiedsontwikkelaar heeft de focus in het project echter wel verlegd van een technisch inhoudelijke bijdrage naar een hoger ambitieniveau ten aanzien van de verkoop van de woningen. Dit heeft wat Dura Vermeer betreft een positieve bijdrage geleverd aan het verkoopresultaat door hogere gerealiseerde v.o.n.-prijzen.

“Ymere is de derde partij, die de lat hoger kan leggen en zegt: zorg maar dat je er overheen gaat (hanteren hogere v.o.n.-prijzen).” (De Vogel)

Dura Vermeer heeft als ontwikkelaar en aannemer een dubbelrol gespeeld in project De Batavia. Dit maakt het, los van de kwaliteit van het product en de samenwerking, lastig te beoordelen of de beste prijs voor het geleverde product (de aannemer)

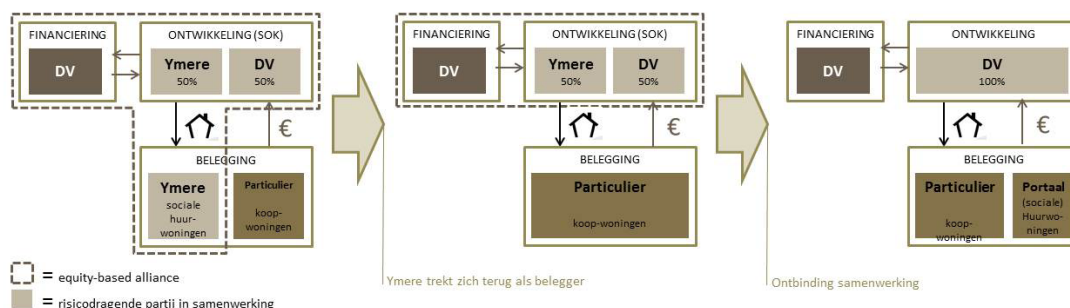
is betaald door het samenwerkingsverband. Sjaarda is van mening dat aanbesteding waarschijnlijk een scherpere aanneemsom zou opleveren. Voor Ymere was rendement echter ten tijde van deze ontwikkeling ondergeschikt aan het verkrijgen van positie. Wat Sjaarda betreft gaat bij deze afweging de vergelijking met andere sectoren buiten het vastgoed niet op.

“Je moest blij zijn als je mee mocht doen! Vastgoed is gedreven vanuit posities. Zonder positiespel zou je in een vrije markt moeten zitten. In ons drukke Nederland, waar de overheid kaderstellend is over waar je mag bouwen, is elke positie uniek, het is een ondoorzichtige markt. En daarmee inherent aan vastgoed. Het is positiespel en zeker voor een corporatie. Een ontwikkelaar handelt vanuit winst oogmerk, maar een corporatie ook vanuit positie op de lange termijn en waardeontwikkeling.” (Sjaarda)

Voor Dura Vermeer geldt dat zij door samen te werken met Ymere in staat is gesteld de ruilmiddelen beter te laten renderen. Reden voor projectoverstijgend samenwerken is er niet voor partijen. Vanuit Ymere geldt dat zij Dura Vermeer een kundige partij vindt, maar te klassiek in haar klantbenadering.

5.3.5 Samenwerkingsvorm

Voor de totale gebiedsontwikkeling van Nieuwe-Rhijnegeest wordt de grondexploitatie gevoerd door de vof die bestaat uit Dura Vermeer en Bouwfonds. De grond voor De Batavia wordt door deze vof in fases geleverd aan de ontwikkelaar van de vastgoedexploitatie: de ontwikkelcombinatie Dura Vermeer – Ymere. Het openbaar gebied wordt aangelegd door de gemeente. De afnamemomenten van de grond door Dura Vermeer en Bouwfonds bij de gemeente lopen sinds de ontbinding van de vof niet meer parallel met de afname van de grond door Dura Vermeer en Ymere. Dura Vermeer heeft hierdoor voor zichzelf een positie gecreëerd waarbij zij zich tussen een tweetal vuren begeeft. Aan de ene kant als afzettende partij en aan de andere kant als afnemende partij. Dura Vermeer en Ymere voeren feitelijk gezamenlijk een grondexploitatie op basis van zelfrealisatie voor elk deelproject van De Batavia. Dura Vermeer vervult daarnaast ook nog de rol van aannemer in het traject, waarmee ze op drie fronten actief is: grondbezitter, ontwikkelaar en aannemer.



Figuur 5.15: Ontwikkeling samenwerking Dura Vermeer - Ymere

De samenwerkingsovereenkomst tussen Ymere en Dura Vermeer is aangegaan voor de totale ontwikkeling van De Batavia, waarbij Ymere als afnemende partij van de woningen optreedt. Dura Vermeer treedt op als investeerder en financiert het project uit eigen vermogen. De zeggenschap en het rendement is evenredig verdeeld. Voor de samenwerking is geen separate juridische entiteit opgericht. Het onderlinge vertrouwen heeft partijen doen besluiten om af te wijken van de afspraak om een entiteit op te richten. De samenwerkingsovereenkomst bood niet direct een antwoord op de vraag hoe partijen de overeenkomst voortijdig dienden te ontbinden (de exit). Ten tijde van het aangaan van de overeenkomst in 2007 gaven de marktomstandigheden hier volgens partijen geen reden toe.

De overeenkomst voorziet in gelijkwaardigheid. In de praktijk werd echter door Dura Vermeer zonder al te veel tegengas gehoor gegeven aan de wensen van Ymere voor zover deze aanwezig waren. Volgens De Vogel is de dubbelrol van Dura Vermeer en de afhankelijkheid van Ymere als opdrachtgever hiervoor de verklaring. Dit wordt versterkt door het gegeven dat Dura Vermeer de meeste capaciteit levert (waar overigens wel een vergoeding tegenover staat die wordt betaald uit de Algemene Kosten), de financiering verzorgt zonder hiervoor rente in rekening te brengen en zonder al te veel problemen instemt met de ontbinding van de samenwerkingsovereenkomst. De druk van de partner in de samenwerking heeft Dura Vermeer echter ook in staat gesteld een betere aanneemsom te bedingen bij haar bouwbedrijf. Dit komt ten gunste van het ontwikkelresultaat.

De motieven sluiten niet aan bij de werkelijke uitvoering van het samenwerkingsproces: Ymere heeft niet gezorgd voor de gewenste risicospreiding in het project en Dura Vermeer treedt in werkelijkheid op als projectfinancier, waarvoor zij pas tijdens de verkoopfase van de woningen is gecompenseerd. Daarnaast blijft Dura Vermeer zitten met een verplichting tot afname van de grond en wordt zij geconfronteerd met een markt die de verkoop van de nog te ontwikkelen woningen niet bevordert. De Batavia was voor de vestiging Dura Vermeer Zuid West de eerste kennismaking met Ymere. Inmiddels is de samenwerking uitgebreid met 5 á 6 projecten, waaronder een aantal die voortkomen uit het Co-makership. De reden voor Dura Vermeer om de terugtrekkende bewegingen van Ymere niet tot een conflict te laten oplopen is tweeledig: Dura Vermeer kwam in aanmerking voor Co-makership en tijdens de ontwikkeling van De Batavia werd zij co-actor. Daarenboven zou een conflict volgens De Vogel niet tot een goede oplossing voor beide partijen leiden.

5.3.6 Businessmodel

Als basisuitgangspunten bij het aangaan van de samenwerking gelden: Dura Vermeer financiert de (voor)ontwikkelingskosten en Ymere neemt de helft van de woningen af. Na de eerste koerswijziging van Ymere blijven de afspraken in de samenwerkingsovereenkomst ongewijzigd met uitzondering van de afnameverplichting. Beide partijen ontvangen een vergoeding voor algemene kosten en zij ontvangen een winstaandeel als bepaalde mijlpalen worden gehaald. Ymere betaalt geen rentekosten over de financiering die door Dura Vermeer aan de samenwerking is verstrekt. Dura Vermeer meent zichzelf hiermee tijdens het ontwikkelproces vrijheid te permitteren in het financieel management en te veel sturing door Ymere te voorkomen. Ymere brengt derhalve geen eigen vermogen in, maar staat wel voor de helft garant voor de gemaakte kosten mocht het project onverhoopt worden beëindigd. Het gevolg is dat het project alleen beslag op het vermogen van Dura Vermeer legt, zolang daar geen opbrengsten uit woningverkoop tegenover staan. In ruil daarvoor mag zij de winst van fase 1 tot december 2012 onder zich houden, terwijl deze fase reeds in 2010 is opgeleverd.

Hoewel de v.o.n.-prijzen gedurende het ontwikkeltraject zijn bijgesteld als gevolg van een teruglopende woningmarkt, zorgt de inzet van Ymere (marketing en verkoop) en Dura Vermeer (ontwerp en techniek) ervoor dat de rendementsdoelstellingen voor fase 1 worden gehaald. De winst van het gebouw uit fase 2 (verkoop aan Portaal) is volledig ten goede gekomen aan Dura Vermeer, alsmede de overige winsten/verliezen uit het resterende gedeelte van deze fase. Hiermee heeft Ymere haar risicodeel van fase 2 afgekocht tezamen met een bouwopdracht in Amsterdam en het vertrek van Dura Vermeer uit een gezamenlijk verlieslatend project elders in de omgeving Leiden.

Voor Dura Vermeer liggen de belangen anders dan voor Ymere. De laatste vindt het belangrijk dat er buiten het verkrijgen van positie ook ontwikkelresultaat overblijft. Dit belang werd versterkt vanaf het moment dat de rol van Ymere van belegger wordt ingewisseld voor een rol als risicodragend ontwikkelaar. Dura Vermeer ontwikkelt daarentegen niet uitsluitend voor het ontwikkelresultaat, maar ook voor de bouwomzet voor haar bouwtek. Tevens wil zij vanwege het vermogensbeslag het project snel afronden en hecht daarom meer waarde aan verkoopsnelheid dan aan maximalisatie van de verkoopopbrengsten. Tot slot is zij samenwerkingspartner in de gebiedsontwikkeling Nieuw-Rhijngest met de gemeente. Dura Vermeer dient derhalve 1) de belangen van haar bouwonderneming, 2) de toekomstige opdrachten van Ymere en 3) haar relatie met Bouwfonds in de grondexploitatie van Rhijngest continu af te zetten tegen haar positie in De Batavia.

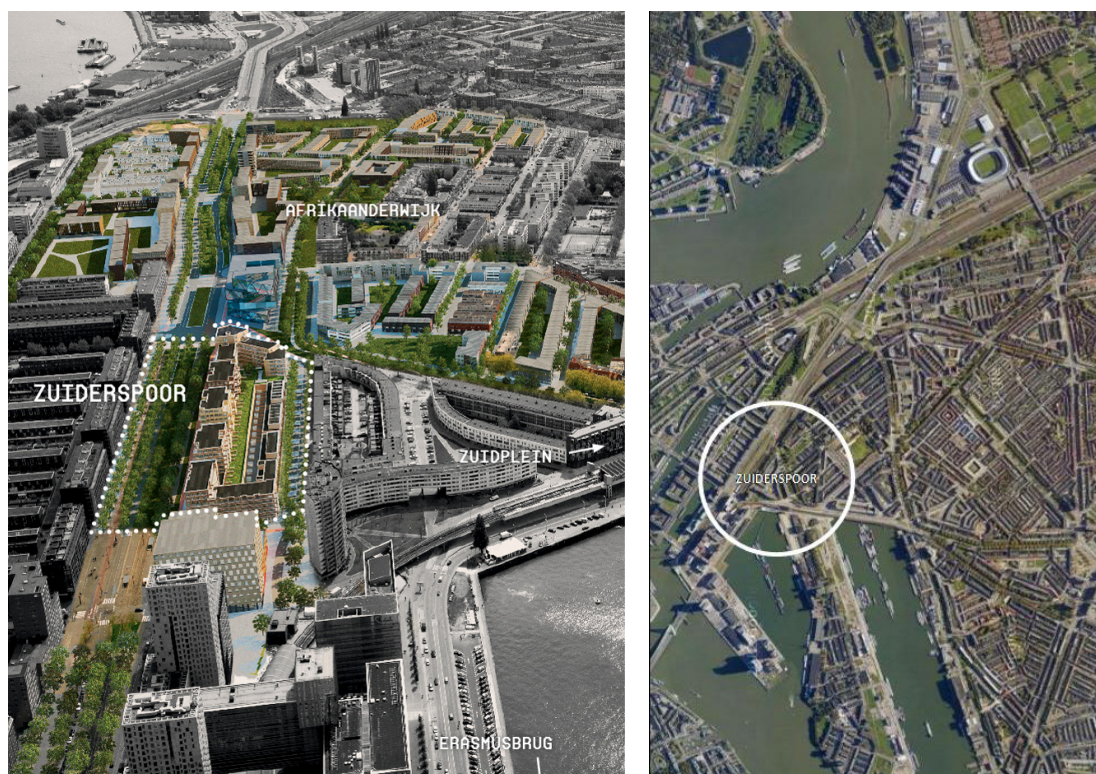
5.4 Zuiderspoor te Rotterdam (Vestia - Proper-Stok)

Voor de ontwikkeling van Parkstad te Rotterdam heeft Vestia in 2006 de samenwerking gezocht met Proper-Stok. Zuiderspoor is als project onderdeel van Parkstad. Voor deze casestudie is gebruik gemaakt van openbare bronnen ten behoeve van deskresearch. Ten behoeve van het veldonderzoek is een interview afgenomen bij mevrouw P. Rutten van Proper-Stok. Mevrouw Rutten is als projectdirecteur betrokken geweest bij het binnenstedelijk herontwikkelingsproject. Zij is daarnaast directeur van Maatschappelijke Ontwikkeling van Proper-Stok. Proper-Stok is een onderdeel van Heijmans Vastgoedontwikkeling en sinds 1980 een toonaangevende projectontwikkelaar, gericht op de realisatie van bijzondere en duurzame woon-/werkgebieden¹¹. Proper-Stok werkt vrijwel altijd op uitnodiging van gemeenten, corporaties en maatschappelijke instellingen.

Namens Vestia was er niemand bereid of beschikbaar om een interview af te geven. Vestia was, tot het moment dat de risicovolle transacties met derivaten aan het licht kwamen, de grootste woningcorporatie van Nederland. Zij heeft circa 89.000 woningen in bezit, die verdeeld zijn over vijftien lokale woonbedrijven in Zuid-Holland en Zuid Nederland. Daarnaast bestaat Vestia uit twee bedrijven die gespecialiseerd zijn op het gebied van projectontwikkelingen (Ceres projecten en Estrade Projecten) en heeft de bedrijven Vestia Vastgoeddiensten (verhuur, en beheer) en Vestia Onderhoudsdiensten onder zich.

5.4.1 Algemeen

Parkstad is een groot herontwikkelingsgebied op de Kop van Zuid dat dienst doet als uitbreiding van het centrum van Rotterdam. In totaal is het de bedoeling tussen 2009 en 2015 ca. 1.000 nieuwe woningen (appartementen en eengezinswoningen; koop en huur) te realiseren in Parkstad en ca. 350 nieuwe woningen in de Afrikaanderwijk. Naast de woningen worden ook voorzieningen, waaronder scholen, een zwembad in combinatie met sporthallen, zorgvoorzieningen en buurtparken gerealiseerd. Met het verdwijnen van het spoor en de komst van Parkstad wordt de barrière tussen Afrikaanderwijk en de Laan op Zuid overwonnen.



Figuur 5.16: ligging Zuiderspoor te Rotterdam

¹¹ bron: <http://kennisbank.platform31.nl/pages/27253/Proper-Stok-Groep-BV.html>

Zuiderspoor is ontwikkeld op het voormalig spoortracé langs de Laan op Zuid en bestaat uit 227 appartementen verdeeld over vijf gebouwen van verschillende hoogtes en 32 koopwoningen. Onder het project ligt een parkeergarage van twee verdiepingen voor de bewoners. De gebouwen kenmerken zich door een bijzonder gebruik van de bakstenen en fraaie overhangende balkons. De stadswoningen hebben allen een voor- en achtertuin. Een bijzonderheid in het centrum van Rotterdam.



Figuur 5.17: foto vrije sector huurappartementen¹²



Figuur 5.18: impressie grondgebonden koopwoningen

De appartementen worden sinds november 2011 door Vestia aangeboden en zijn inmiddels verhuurd. Medio 2010 is de verkoop gestart van de 32 eengezinswoningen. Zij hebben een oppervlakte van ca. 95 m² tot 125 m² en een koopsom vanaf ca. €255.500 v.o.n (later aangepast naar inclusief parkeerplaats) en zijn begin 2013 bijna allemaal verkocht en opgeleverd.

Aan de ontwikkeling van Parkstad lag de transformatie van Katendrecht, zelfstandig ontwikkeld door Proper-Stok, ten grondslag. De succesvolle aanpak van deze binnenstedelijke herstructurering heeft Vestia mede doen besluiten Proper-Stok als partner voor de herontwikkeling van de Afrikaanderwijk/Parkstad (Nieuw Zuid) te kiezen. Zuiderspoor is hiermee onderdeel van een grotere herhuisvestingsopgave die voorligt bij Vestia voor de wijken rondom de Kop van Zuid. De belangrijkste doelstelling in deze wijk is niet de ontwikkeling van vastgoed, maar de maatschappelijke investering in het voorzieningenniveau. Deze aanpak heeft geresulteerd in een samenwerking voor Zuiderspoor tussen het lokale woonbedrijf Feijenoord van Vestia, ontwikkelbedrijf Estrade Projecten van Vestia en Proper Stok. De laatste is hoofverantwoordelijk voor het commerciële deel van het project, de projectontwikkelingsactiviteiten, projectmanagement tot aan oplevering, verkoop en risicobeheersing.

De grond met eerder gevormde plannen was bij het aangaan van de samenwerking reeds in bezit van Vestia. De plannen zijn gedurende het ontwikkeltraject niet 'crisisbestendig' gebleken. In 2006 is de samenwerking tussen Vestia en Proper-Stok gestart, waarin zij samen optrekken richting gemeente met een herziene visie over het totale plangebied van Parkstad en de Afrikaanderwijk en een nieuw stedenbouwkundig plan voor Parkstad idem. Door Zuiderspoor te faseren, wordt het versneld tot ontwikkeling gebracht. In 2007 is de samenwerking bestemdigd in een samenwerkingsovereenkomst, waarin partijen gelijkwaardig participeren. In december 2009 wordt de eerste paal geslagen voor Zuiderspoor. Het laatste deel van Zuiderspoor wordt opgeleverd in 2013. De samenwerking voor Parkstad is ontbonden in 2011. Het project Zuiderspoor is vervolgens gezamenlijk onder andere voorwaarden afgerond.

Wijziging van de opgave

Veranderende marktstandigheden hebben de rol en de inzet van partijen gewijzigd. De geactiveerde grondwaarde in het project is gebaseerd op een grondprijsniveau van voor 2006; de periode waarin de grond door Vestia is aangekocht. De relatief hoge grondprijs is anno 2009/2010 niet meer in verhouding met de oorspronkelijke prognose en de daaraan gekoppelde verkoopprijzen. De samenwerking heeft de oplossing voor dit probleem gezocht in een aangepast plan met meer flexibiliteit (faseerbaar) en meer huurwoningen: sociale huur-, middeldure- en dure huurappartementen.

¹² Bron: http://www.top010.nl/html/zuiderspoor__rotterdam.htm

Bij Vestia bestaat een dringende herhuisvestingsopgave door de sloop van een naastgelegen pand in de Afrikaanderwijk. Dit verhoogt de druk om tot realisatie over te gaan en Vestia is bereid af te zien van een voorverkooppeis voor de woningen. Proper-Stok kan het risico niet nemen om zonder voldoende voorverkoop te gaan bouwen. Dientengevolge zijn de appartementen, die voorheen waren samengesteld uit een deel vrije sector koopwoningen en voor het overige uit sociale huurwoningen - mede ingegeven door de verminderde vraag naar koopwoningen - in 2010 allemaal omgezet naar een huurproduct voor Vestia. Tevens is het project opgeknipt in twee fases, waarbij de 32 eengezinswoningen uit het koopsegment bewust later worden gebouwd ten opzichte van de appartementen. Ook omdat de bouwtijd van de eengezinswoningen een jaar korter was dan het totale appartementencomplex (bouwtijd minimaal 2 jaar).

Wijzigingen in de organisatie

Vanaf 2010 is Proper-Stok haar werkwijze gaan optimaliseren om de kansen in de markt tijdens de crisis beter te benutten. Dit betekent dat Proper-Stok zoveel mogelijk samenwerkingsvormen aangaat voor ontwikkelingsopgaven met vooraf gezeekerde afzet en liefst zonder een separate juridische entiteit. De samenwerkingsvorm voor Parkstad is sinds de aanvang in 2007 niet meer gewijzigd, maar na afronding van Zuiderspoor gestopt. Het was niet nodig om een ingewikkelde samenwerkingsvorm aan te gaan met Vestia. De corporatie had de grond gekocht en partijen investeerden gezamenlijk in een nieuwe stedenbouwkundig plan en ontwikkelde daarna ieder een deel van het programma.

De algemene visie van Proper Stok is dat zich een tendens aftekent dat kernactiviteiten door de organisatie zelf worden bestuurd en niet door een onafhankelijke derde in een separate juridische entiteit. Partijen moeten wel samenwerken, maar tegelijkertijd vrij kunnen zijn en zich vrij kunnen voelen. Bij gebiedsontwikkeling gaat het om het samenbrengen van veel partijen om de start te creëren en geldstromen op gang te brengen en te managen. Een juridische entiteit oprichten was in het verleden nodig om grond te verwerven, risico's te delen, lange termijn afspraken te maken, samen te werken, of gezamenlijk bezit in te brengen. Vanuit de redentatie dat een project 'vanzelf' van de grond komt met de aanwezigheid van gebruikers, afnemer, ondernemers, etc. is de oprichting van een juridische entiteit geen doel op zich meer.

5.4.2 Motieven

Vanuit Proper-Stok zijn de belangrijkste motieven om te gaan samenwerken met Vestia: kennis bij Proper-Stok van het gebied, grondbezit, positie verkrijgen en de mogelijkheid om goedkoop te financieren. Naast genoemde motieven is Proper-Stok van mening dat samenwerken een kans biedt om gemixte programma's te realiseren. Het belang van competenties wordt in eerste instantie maar amper herkend, maar tijdens het bespreken van de motieven met Rutten schuift "competentie" op naar de 1^e positie en neemt daarmee de plek over van het verkrijgen van positie.

	Zuiderspoor	
	Vestia	Proper-Stok
Delen financiële risico's	2	3
Toegang financiële middelen		2
Competenties	1	5
Gedwongen samenwerking		
Operationele capaciteit		
Bereiken schaalvoordelen		
Innovatiekracht		
Macht ontwikkelen (bundelen krachten)	3	4
Competitie voorkomen		
Geografische positie verkrijgen		1

Figuur 5.19: motieven voor samenwerken - casus Zuiderspoor¹³

Volgens Rutten vervullen corporaties een taak op het snijvlak van commercieel en maatschappelijk ontwikkelen. Met het oog op de toekomst en de veranderende regelgeving zal die scheiding harder worden. Men gaat meer terug naar de kernactiviteiten. Hoe dat verloopt als steeds meer binnenstedelijk ontwikkeld zal worden, is de vraag. Aangezien een corporatie door haar bezit 'aanwezig' is in een wijk heeft zij bepaalde (zachte) competenties en principes (veiligheid, sociaal bewustzijn) die nodig zijn om in bepaalde steden, wijken, buurten actief te zijn. Iets wat een commercieel ontwikkelaar met grondpositie vaak ontbeert. Een ontwikkelaar kan gedurende een lange periode (vaak meer dan 10 jaar) betrokken zijn bij een complexe binnenstedelijke ontwikkelopgave. Zij is echter in tegenstelling tot een corporatie of belegger geen eigenaar en voor 'altijd' belanghebbende in een gebied.

"De verantwoordelijkheid vanuit de core business van een corporatie kunnen wij niet evenaren. Wij zijn complementair."(Rutten)

Zonder grondbezit heb je als commerciële marktpartij een andere dynamiek en heb je een ander proposities om actief te kunnen zijn in vastgoed. Het wel of niet hebben van grondposities zegt iets over de competenties van de organisatie/mensen. Je handelt respectievelijk vanuit macht en vanuit kracht.

¹³ De motieven voor Vestia zijn ingevuld op basis van de gegevens uit het interview met mw. Rutten (Proper-Stok).

Proper-Stok ervaart dat corporaties – en zo ook Vestia - vaak niet over de juiste competenties beschikt om commercieel en/of gemixt vastgoed te ontwikkelen. Zij zitten in een dynamiek die aan de ene kant organisatie van het bezit (beheer en verhuur) vereist en aan de ander kant de organisatie van vastgoedontwikkeling. Deze dualiteit schuurt tegen de principes van woningcorporaties aan, waardoor nu onder andere (regeerakkoord gedreven) een tendens zichtbaar is om naar de kernactiviteiten terug te keren. Met uitzondering wellicht van de corporaties die geen last hebben van de maatregelen uit het Regeerakkoord¹⁴. Hoewel de betrokkenheid van een commercieel ontwikkelaar relatief kort is in een wijk (in vergelijking met een corporatie) is Rutten van mening dat er wel degelijk waarde kan worden gecreëerd door de confrontatie of het samenwerken van competenties. Corporaties werken expliciet aan maatschappelijke programma's en wemelt van projecten die buiten het beheer en ontwikkelen van woningen gaat. Als commercieel projectontwikkelaar is het belangrijk om de samenwerking aan te gaan met de corporatie om de goede dingen voor de wijk te ontwikkelen. Meer dan voor de crisis is het belangrijk om een mening te hebben over de maatschappelijke opgave en hierin verantwoordelijkheid te nemen. De rol van een ontwikkelaar houdt niet op bij het toevoegen van een commercieel programma, maar moet ook kijken naar de identiteit en de beleving van een wijk. De prikkel van vroeger om eerst woningen te verkopen en dan naar het voorzieningenniveau te kijken, is veranderd. Het voorzieningenniveau heeft thans de prioriteit. De randvoorwaarden moeten goed zijn om binnenstedelijke te kunnen ontwikkelen. De aanvullende competenties van partijen kunnen daar een grote rol in spelen. De motieven om samen te werken zijn in de afrondende fase van het project niet anders geworden dan bij aanvang, behalve dat Proper-Stok – net als alle partijen in deze tijd - terughoudender is geworden in het delen van grote financiële risico's. Zij wil deze zoveel mogelijk voorkomen of tegengaan door meer partijen en geldstromen te binden aan een binnenstedelijk project.

5.4.3 Ruilmiddelen

De grond en de projectfinanciering worden door Vestia ingebracht cq. gedragen in het samenwerkingsverband. In ruil voor deze inbreng in de samenwerking is Vestia bevoorreed bij het uitkeren van opbrengsten uit de verkoop van het commerciële woningprogramma. De kosten voor de marketing en communicatie op gebiedsniveau en de eigen organisatiekosten nemen partijen voor eigen rekening. De overige kosten worden gedragen door de projectfinanciering. De rentekosten van de financiering worden pas aan het einde van het project verrekend en dit betekent dus geen tussentijdse cash-out voor Proper-Stok. Voor de financiering wordt gebruik gemaakt van de gunstige financieringsvoorwaarden met WSW-borging, waar Vestia als Toegelaten Instelling (TI) gebruik van kan maken. Vanaf het moment dat de samenwerkingsovereenkomst is ontbonden, is er geen sprake meer van risicoparticipatie door Proper-Stok. De winstuitkering is omgezet naar een model op basis van een projectmanagementfee. Er is geen sprake meer van risicospreiding. Het afzetrisico rust volledig op de schouders van Vestia.

	Zuiderspoor	
	Vestia	Proper-Stok
grond / positie	■	□
financiële risicospreiding	■	■
financiële middelen	■	□
capaciteit	■	■
juridische status	■	□

Figuur 5.20: vergelijking inzet ruilmiddelen.

¹⁴ Het interview is afgenomen in januari 2013. Inmiddels is het Regeerakkoord van Rutte II verder uitgewerkt in het Woonakkoord.

5.4.4 Competenties

Proper-Stok stelt voorop dat partijen complementair zijn aan elkaar en graag met elkaar willen samenwerken. De keuze om specifiek voor Zuiderspoor te gaan samenwerken speelde een minder grote rol. Op de achtergrond speelt dat partijen elkaar goed kennen, veel vertrouwen hadden in elkaar en er weinig andere partijen naast Proper-Stok in aanmerking kwamen om samen te werken met Vestia. Niet in het minst, omdat Vestia veel opgaven in eigen beheer ontwikkelt. Vanuit de ervaring en de kennis die Proper-Stok heeft opgedaan met het reeds ontwikkelde naastgelegen Katendrecht en de ontwikkelrechten waarover zij beschikt in Rotterdam had zij een streepje voor op andere ontwikkelaars. Desalniettemin was de onderlinge relatie een belangrijkere motiverende kracht om te gaan samenwerken dan de locatie. De relatie van de bestuurder, alsmede de bewijslast, track record en de mensen speelt daarbij geen onverdienstelijke rol. Woningen ontwikkelen is de core business van Proper-Stok, waarbij zij de volgende belangrijkste competenties heeft ingebracht:

- Een sterk stedenbouwkundig plan met goede basis voor slimme verkaveling;
- Kennis en ervaring op commerciële onderdelen gebiedsontwikkeling;
- Vermogen om samen te werken;
- (risico)gevoel met de markt;
- Marketing/communicatie/verkoopstrategie;
- Slagvaardigheid in besluitvorming;
- Bedrijfsmatige werkwijze invoeren (gedeeltelijk).

Deze competenties zijn ingezet gedurende het gehele ontwikkelingstraject en ongewijzigd gebleven. Zij hebben naar de mening van Proper-Stok gezorgd voor een betere inzet van de ruilmiddelen (grond en financiering) die Vestia ter beschikking heeft gesteld voor project Zuiderspoor met een acceptabel rendement tot gevolg. De afzet aan het woonbedrijf van Vestia heeft hier geen onbelangrijk aandeel in gehad, alsmede de inzet van een extern marketingbureau.

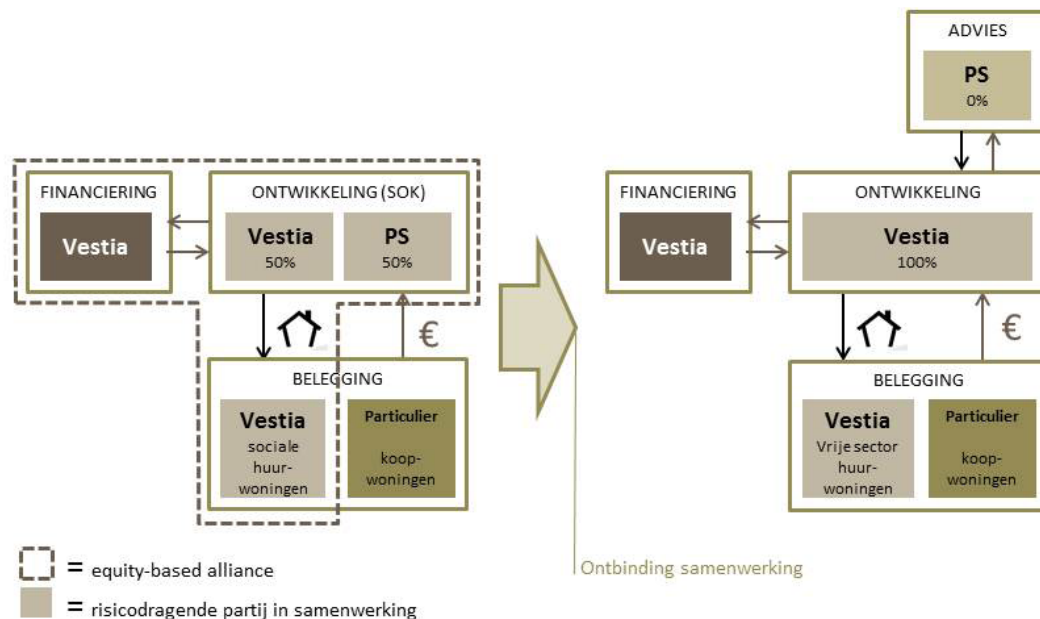
Rutten verwacht niet dat corporaties snel een langdurige projectoverstijgende samenwerking zullen aangaan vanuit de maatschappelijke verantwoording die zij dienen af te leggen. Zij stelt grote vraagtekens bij de meerwaarde van een dergelijke afspraak.

“Wat levert het op in dalende markt als je afspraken hebt gemaakt over winst, AK en risico Samenwerken overkoepelend?” (Rutten)

Zij verwacht desalniettemin dat een brede onderlegger ontstaat waarbij partijen opener en transparanter met elkaar informatie delen. Zij maken daarbij niet alleen gebruik van elkaars competenties, maar leren van elkaar om daarmee de bedrijfsvoering te verbeteren en faalkosten te verminderen. Door samen te werken wordt flexibiliteit gecreëerd bij het inzetten van disciplines.

5.4.5 Samenwerkingsvorm

Voordat de samenwerkingsovereenkomst tussen partijen ontbonden werd, werkten partijen zonder juridische entiteit samen op basis van gelijkwaardigheid. Vestia verzorgde weliswaar de inbreng van grond en de financiering en kreeg in ruil daarvoor een groter aandeel in de verkoopopbrengsten, maar de zeggenschap, de risico's en het rendement waren gelijk verdeeld. De samenwerking is aangegaan voor het gehele ontwikkeltraject en de grondexploitatie is ingericht op basis van zelfrealisatie. Tevens is een separate samenwerkingsovereenkomst tussen partijen en de gemeente gesloten, waarin afspraken zijn gemaakt over het programma, openbare ruimte en dergelijke.



Figuur 5.21: Ontwikkeling samenwerking Vestia – Proper-Stok

Voorafgaand aan en tijdens de samenwerking hebben verdiepende gesprekken plaatsgevonden tussen partijen om zeker te weten dat ze elkaar (nog steeds) aanvullen en of er voldoende draagvlak is. De mening van Erik Staal (voormalig bestuurder Vestia) was daarbij wel van doorslaggevende betekenis.

Na de transformatie van de opgave is geen sprake meer van een evenredige verhouding van sociale huurwoningen en vrije sector koopwoningen met als gevolg dat het risico tussen de samenwerkingspartners niet meer gelijkwaardig is verdeeld. Waar het risico voor Vestia toeneemt, wordt deze voor Proper-Stok kleiner. Echter de inhoudelijke rol van Proper-Stok wordt steeds belangrijker. Richting de gemeente speelt Proper-Stok een prominente rol door haar kennis en kunde te profileren op het gebied van gebiedsontwikkeling. Deze expertise wordt ook ten volle ingezet in het project met een beter en haalbaar plan tot gevolg.

De gewijzigde verhouding en relatie tussen partijen heeft Proper-Stok in goed overleg doen besluiten dat het voor alle partijen beter is als zij als risicodragende partij uit de samenwerking stapt¹⁵. Gelijkwaardigheid en onafhankelijkheid zijn volgens Rutten voorwaarde voor een goede samenwerking. Zij zat daarbij wel in de luxepositie dat Proper-Stok de keuze had om haar mensen elders in te zetten en er financieel voldoende ruimte was. Proper-Stok heeft na deze wijziging slechts een rol vervuld als adviseur/projectmanager met een navenant vergoedingsstelsel. Het advieswerk speelt zich met name af in het voortraject: kennis, expertise en leermomenten inbrengen om het gebied, het project beter en strakker te krijgen.

“Gaan we nog een rol innemen in een project dat 100% Vestia is? Er ontstaat een andere verhouding als je als derde partij deelneemt in de samenwerking, terwijl je geen risico meer neemt. Zo waren we niet begonnen en het deed geen recht aan de uitgangspunten van de samenwerking” (Rutten)

Een onevenredig verdeling van risico's brengt de onderliggende partij in een adviserende rol, waarbij niet dezelfde positie ingenomen kan worden als de risicodragende partij. Hoewel er een goede relatie bestaat tussen partijen achtte Proper-Stok het niet wenselijk 'stuck in the middle' te raken. Daarnaast is het de vraag of het belang van Proper-Stok bij een ongelijkwaardige

¹⁵ Als Vestia hier op tegen was geweest, dan was Proper-Stok desgewenst bereid geweest aan te blijven als samenwerkingspartner.

samenwerking in het geding komt, als zij tegelijkertijd het belang van Vestia wil dienen. Het belang en de opgave van Vestia (heeft veel bezit in de wijk) in dit gebied van Rotterdam is groot, maar ook anders dan die van Proper-Stok. Dit leidt tot een andere insteek en risicoprofiel van het project. Een stevige juridische entiteit is dan onvermijdelijk, maar voor Proper-Stok tegelijkertijd niet altijd wenselijk.

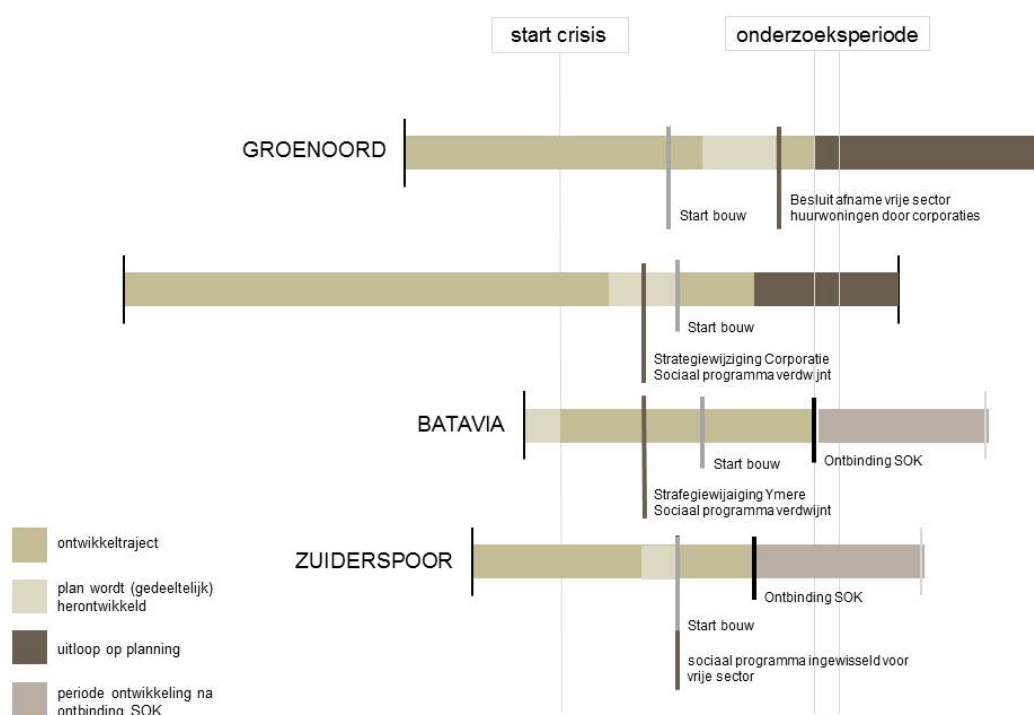
5.4.6 Businessmodel

De wijziging van de opgave en daarmee de samenwerkingsvorm hebben geen negatief effect gehad op de samenwerking of het resultaat toentertijd¹⁶. De variant met huurappartementen is financieel haalbaar en de afzet van de huurproducten verloopt voorspoedig (alles is verhuurd). Voor Proper-Stok geldt dat zij geen verlies heeft geleden met de ontwikkeling Zuiderspoor, maar de motieven om te gaan samenwerken zijn niet uitgekomen. De doelstelling voor de korte termijn is weliswaar gehaald, maar voor de lange termijn is de doelstelling om door te werken aan Rotterdam Zuid (olievlekprincipe) enorm tot vertraging gekomen en rest er vooralsnog geen ontwikkelopgave. Proper-Stok heeft geen positie meer als ontwikkelaar in Parkstad en de ontwikkeling van het gebied is mede daardoor gestagneerd.

¹⁶ Het uiteindelijke resultaat is onbekend bij Rutten.

6. Analyse van de cases

In dit hoofdstuk worden de cases uit het vorige hoofdstuk met elkaar vergeleken en onderworpen aan een analyse op basis van de eerder uiteengezette theorie over samenwerken. De verdeling die is gehanteerd bij de beschrijving van de cases wordt in dit hoofdstuk doorgezet. Ter verduidelijking van de cases en om een totaalbeeld te geven van het casestudieonderzoek is onderstaande figuur 6.1 samengesteld. De vier cases zijn schematisch onder elkaar gezet met behulp van een tijdlijn. In de tijdlijn zijn een aantal milestones opgenomen, die zeer bepalend zijn voor de samenwerking en voor het project. Het schema pretendeert geenszins volledig te zijn, maar dient als handvat en naslaginstrument bij het lezen van dit hoofdstuk.



Figuur 6.1: schematische weergave casestudieonderzoek

In het vorige hoofdstuk is toegelicht hoe de selectie van cases tot stand is gekomen. Deze keuze is gemaakt om de cases zinvol te kunnen vergelijken en de analyse resultaatgericht te laten zijn. De cases typeren en onderscheiden zich in hoofdzaak op het startmoment van de ontwikkeling, doorlooptijd (beëindiging na de crisis of voor het einde van de crisis) en wel of geen voortijdige ontbinding van de samenwerkingsovereenkomst.

6.1 Algemeen

	Groenoord	NN
Locatie	Randstad, binnenstedelijke herontwikkeling op voormalig evenemententerrein (Groenordhallen).	Randstad, binnenstedelijk herontwikkeling.
Schaalgrootte en programma	Multifunctioneel, ca. 750 woningen (250 egw + 500 app) verdeeld over drie deelprojecten. Koop, sociale en vrije sector huur. Ca. 2.000m ² commerciële ruimte en een stallinggarage (450pp).	Multifunctioneel, ca. 165 woningen (egw + app) verdeeld over vier blokken. Vrije sector huur en koop. Beperkte m ² 's bedrijfsruimte en stallinggarage.
Status	Grotendeels in ontwikkeling, 50% van fase 1 (125 egw) gerealiseerd. Overige deel fase 1 in verkoop of in ontwikkeling. Voor fase 2 en 3 zal bij positief investeringsbesluit in 2013 voor verkochte delen (ca. de helft) de bouw starten.	Ca. 75% woningen (fase 1, 2 en 3) in aanbouw of gerealiseerd. De laatste 25% (fase 4) is in verkoop genomen. Oplevering project in 2013/2014.
Doorlooptijd	11 tot 13 jaar	13 jaar
Periode tot start realisatie	5 jaar (2005- 2010)	10 jaar (2000-2010)
Faseerbaarheid	Redelijk. De grondgebonden woningen (fase 1) zijn per blok en mogelijk zelfs ook op blokniveau te faseren. Fase 2 en 3 zijn i.v.m. gestapelde bouw lastiger faseerbaar.	Goed. Per blok en in veel gevallen op blokniveau faseerbaar m.u.v. het woongebouw met huurappartementen.
Fasering en herontwikkeling	Ja, meervoudige fasering, aanpassing ontwerp en wijziging functies	Ja, meervoudige fasering, aanpassing ontwerp en wijziging functies
Vertraging	Minimaal 4 jaar	Minimaal 2 jaar
Winstpotentieel	Negatief	Naar beneden bijgesteld, maar positief

	De Batavia	Zuiderspoor
Locatie	Randstad, herontwikkeling aan rand van de gemeente op voormalig tuindersgebied met kassen.	Randstad, binnenstedelijk herontwikkeling op voormalig spoortracé.
Schaalgrootte en programma	Multifunctioneel, ca. 280 appartementen (7 geschakelde woongebouwen). Sociale koop en sociale huur.	Multifunctioneel, 227 appartementen (huur) verdeeld over vijf gebouwen en 32 eengezinswoningen (koop). Beperkte m ² 's bedrijfsruimte en stallinggarage.
Status	Vier woonblokken (fase 1), 140 app, verkocht en opgeleverd. Fase 2 in ontwikkeling, één woonblok verkocht aan Portaal.	Appartementen verhuurd en opgeleverd. Eengezinswoningen bijna allemaal verkocht en begin 2013 opgeleverd.
Doorlooptijd	Minimaal 8 jaar	8 jaar
Periode tot start realisatie	3 jaar (2007- 2010)	4 jaar (2006-2010)

Faseerbaarheid	Goed. De geschakelde gebouwen zijn per gebouw te faseren.	Goed. De huurappartementen zijn per blok te faseren. De eengezinswoningen eventueel op woningniveau
Fasering en herontwikkeling	Ja, meervoudige fasering, aanpassing ontwerp en wijziging functies	Ja, meervoudige fasering, aanpassing ontwerp en wijziging functies
Vertraging	Aantal jaren afhankelijk van verkoopsnelheid fase 2	Zeer beperkt
Winstpotentieel	Gelijk gebleven voor fase 1. Fase 2 bijgesteld naar beneden.	Gelijk gebleven.

Figuur 6.2: Algemene kenmerken van projecten casestudieonderzoek

Alle projecten zijn complexe binnenstedelijke opgaven, waarbij De Batavia een uitzonderingspositie heeft, vanwege de ligging aan de rand van de gemeente. De complexiteit van de opgaven zit met name in de technische uitvoerbaarheid. Voormalige opstallen moeten gesloopt, gerenoveerd of herontwikkeld worden. Daarnaast bepalen ook de bereikbaarheid en de omgang met de diverse stakeholders voor een groot deel de moeilijkheidsgraad. Tot slot spelen planologische, juridische en fiscale aspecten een rol. De bestemming van alle locaties diende voorafgaand aan realisatie van de nieuwbouw gewijzigd te worden. Deze processen zijn ingewikkelder dan de situatie waarin direct bouwrijpe grond geleverd wordt, of wanneer de locatie als 'greenfield' is te beschouwen.

Hoewel de projecten meerdere functies herbergen en daarmee feitelijk multifunctioneel zijn, is de hoofdfunctie wonen. De bedrijfsruimte is programmatische, commercieel en financieel ondergeschikt en heeft aldus beperkte invloed op de ontwikkelstrategie en het ontwikkelresultaat. De projecten worden in dit onderzoek derhalve als monofunctionele woningbouwprojecten beschouwd. Groenord springt er wat betreft schaalgrootte uit. Het project heeft drie keer zoveel woningen in het programma zitten dan de andere projecten. Ten opzichte van Project NN heeft het zelfs vier keer zoveel woningen. Dit vertaalt zich onder andere in de lengte van het ontwikkeltraject (lang) en de voortgang van de realisatie (traag).

De ontwikkelingen zijn allemaal in verschillende jaren in het pre-crisistijdperk aangevangen. De Batavia zou daarbij beschouwd kunnen worden als een project dat tijdens het invallen van de crisis is opgestart zonder dat partijen al doordrongen waren van de mogelijke impact van de crisis. Het ontwerp van dit plan is overigens al ruim voor de crisis tot stand gekomen en later als gevolg van stedenbouwkundige kritiek herontwikkeld. Opvallend is dat elk project een start bouw kent rond dezelfde periode eind 2009, begin 2010 (zie figuur 6.1). Zij kennen vervolgens echter allemaal een ander verloop van het ontwikkeltraject en differentiëren in de doorlooptijd van de ontwikkeling. Zuiderspoor en Project NN zijn zo goed als afgerond. De laatste fase van deze projecten is in verkoop of reeds aangevangen met de bouw. Voor De Batavia geldt dat realisatie van de laatste twee woonblokken vooral afhankelijk is van de verkoopsnelheid. Vooralsnog is niet te zeggen of op korte termijn voldoende woningen worden voorverkoofd om de bouw te starten. Of Dura Vermeer een alternatief scenario gaat voeren als de verkoop achterblijft, is niet duidelijk. Groenord blijft ver achter bij de oorspronkelijke planning. Vertraging in het vergunningtraject, onder andere door juridische procedures en vertraging in de verkoopsnelheid spelen het project parten. Hetzelfde geldt in mindere mate voor Project NN. Beide projecten kennen hierdoor een lang voortraject tot aan start bouw, hetgeen resulteert in hogere voorinvesteringskosten die vooral veroorzaakt worden door rentekosten over de grondaankoop. Deze hogere kosten drukken de opbrengsten in de begroting van het project, beperken de ruimte voor besluitvorming en leggen daarmee extra druk op de samenwerking.

Alle partijen zoeken naar mogelijkheden om de verkoopsnelheid in het traject te houden, ondanks de crisis die dwars door het ontwikkelproces van alle projecten klieft. Geen van de projecten is voor 2008 met de bouw aangevangen. Met uitzondering van De Batavia, welke reeds voor aanvang van de crisis is herontwikkeld, besluiten alle partijen dat herontwikkeling van de oorspronkelijke plannen noodzakelijk is om de effecten van crisis op de woningverkoop te beteugelen. Deze herontwikkeling uit zich door het herontwerpen van de plannen en programmawijzigingen. Om met de laatste te beginnen, besluiten partijen enerzijds sociale huur om te zetten naar vrije sector huur (Zuiderspoor en Neo Deo). Anderzijds wisselt men sociale huur in voor sociale koopappartementen (De Batavia) en worden koopwoningen getransformeerd naar vrije sector huurappartementen (Groenord), waar ook appartementen worden vervangen voor grondgebonden eengezinswoningen. Voor Groenord betekent dit een betere faseerbaarheid, hogere opbrengsten (voor dit specifieke onderdeel) en verlaging van het afzetrisico¹. Voor De Batavia geldt dat het afzetrisico alleen maar groter wordt, terwijl de opbrengsten gelijk blijven en de faseerbaarheid ongewijzigd blijft. De overige twee projecten profiteren, doordat de opbrengst op de onderdelen hoger wordt. Faseerbaarheid en afzetrisico blijven ongewijzigd.

In alles cases wordt in meer of mindere mate het ontwerp van woonblokken en plattegronden aangepast. Dit deel van het herontwikkelingsproces heeft consequenties voor de geprognoseerde ontwikkelopbrengsten. Alleen het samenwerkingsverband van Zuiderspoor heeft het project zodanig kunnen herontwikkelen dat de ontwikkelwinst ongewijzigd is gebleven. Dit is voor een groot deel te danken aan de competenties van Proper-Stok en de portemonnee van Vestia, die de van sociale woningen naar vrije sector getransformeerde huurwoningen in portefeuille neemt. Ook voor Project NN geldt dat een relatief groot deel van het project is afgezet aan een eindbelegger. Deze 'luxepositie' geldt in mindere mate voor Groenord en De Batavia. In de laatste casus zag de corporatie zelfs geheel af van de totale afname van het project, waardoor het project wijzigde van een opgave met beperkte risico's tot een opgave met majeure risico's.

Naast herontwikkelen zijn de projecten ook zoveel mogelijk, of zoveel als noodzakelijk is, gefaseerd in verkoop en uitvoering gebracht. Het besluit tot faseren heeft over het algemeen geleid tot vertraging en opschuiving van de opleverdatum van alle projecten, waarbij Zuiderspoor – mede door eerder aangegeven redenen – het minst wordt geraakt.

6.2 Samenwerkingsvorm

	Groenord	Project NN
Partijen / initiatiefnemer	- Ymere Ontwikkeling, onderdeel woning-corporatie Ymere. - PFC ² , zelfstandig projectontwikkelaar (initiatiefnemer)	- Ontwikkelbedrijf, onderdeel van Corporatie A. - Ontwikkelaar B, projectontwikkelaar gelieerd aan bouwbedrijf (initiatiefnemer)
SOK	Ja	Ja
Juridische entiteit	CV	v.o.f.
GREX, VEX, Planontwikkeling	De GREX is ondergebracht bij de CV in de vorm van zelfrealisatie. Ook de gehele planontwikkeling en de VEX worden in de CV gevoerd.	De GREX is ondergebracht bij de Vof in de vorm van zelfrealisatie. Ook de gehele planontwikkeling en de VEX worden in de v.o.f. gevoerd.

¹ Marktonderzoek uitgevoerd in opdracht van Groenord CV wijst uit dat grondgebonden woningen beter verkopen dan appartementen. Daarnaast heeft project Groenord een overschot aan appartementen. Het is de vraag of de markt deze kan en wil opnemen.

Risicoverdeling	Investering: 100% Ymere Ontwikkelwinst: 80% Ymere - 20% PFC ² Zeggenschap: 50% Ymere - 50% PFC ² Financiering: intern (door Ymere) Afzet sociale huur: Ymere en lokale corporatie Afzet vrije sector huur: Ymere en lokale corporatie	Investering: 50% - 50% Ontwikkelwinst: 50% - 50% Zeggenschap: 50% - 50% Financiering: extern Afzet sociale huur: initieel Corporatie A, later omgezet naar vrije sector huur Afzet vrije sector huur: derde
Fasen van samenwerking	Van initiatief tot oplevering	Van initiatief tot oplevering
Voortijdige ontbinding	Mogelijk	Nee
Organisatorische veranderingen	Corporatie: van sturing op ontwikkeling naar sturing op waarde/portefeuille Ontwikkelaar: van risicodragend naar risicomijdend ontwikkelen	Corporatie: wijziging focusgebied Ontwikkelaar: fusie met bouwbedrijf

	De Batavia	Zuiderspoor
Partijen / initiatiefnemer	- Ymere Ontwikkeling, onderdeel woningcorporatie Ymere. - Dura Vermeer, ontwikkelende bouwer onderdeel van gelijknamig bouwbedrijf (initiatiefnemer).	- Ontwikkelbedrijf Estrade Projecten & Woonbedrijf Feijenoord, beide onderdeel van woningcorporatie Vestia (initiatiefnemer). - Proper-Stok, projectontwikkelaar gelieerd aan bouwbedrijf Heijmans
SOK	Ja	Ja
Juridische entiteit	-	-
GREX, VEX, Planontwikkeling	De GREX is ondergebracht in een samenwerking tussen de gemeente Oegstgeest, Bouwfonds en Dura Vermeer. De grond is aangekocht door Dura Vermeer en in de samenwerking gebracht tezamen met de planontwikkeling en de VEX.	De GREX wordt elders gevoerd. De grond is aangekocht door Vestia en in de samenwerking gebracht tezamen met de planontwikkeling en de VEX.
Risicoverdeling	Investering: 50% - 50% Ontwikkelwinst: 50% - 50% Zeggenschap: 50% - 50% Financiering: intern (door Dura Vermeer) Afzet sociale huur: initieel Ymere, later omgezet naar koop. Afzet vrije sector huur: n.v.t.	Investering: 50% - 50% Ontwikkelwinst: 50% - 50% Zeggenschap: 50% - 50% Financiering: intern (door Vestia) Afzet sociale huur: initieel Vestia, later omgezet naar vrije sector huur Afzet vrije sector huur: Vestia
Fasen van samenwerking	Van initiatief tot oplevering, echter halverwege traject uitgestapt door Ymere	Van initiatief tot oplevering, echter tijdens haalbaarheidsfase in veranderende rolverdeling
Voortijdige ontbinding	Ja	Ja
Organisatorische veranderingen	Corporatie: van sturing op ontwikkeling naar sturing op waarde/portefeuille en wijziging focusgebied Ontwikkelaar: van risicodragend naar risicomijdend ontwikkelen	Corporatie: geen Ontwikkelaar: veranderde visie op samenwerken

Figuur 6.3: kenmerken samenwerkingsvorm en -partijen

Voor de vier cases geldt dat er in alle gevallen een samenwerkingsovereenkomst is gesloten tussen een corporatie en een ontwikkelaar voor de duur van het gehele ontwikkeltraject. De overige kenmerken van de samenwerkingsverbanden laten vooral verschillen zien. Te beginnen bij de juridisering van het samenwerkingsverband. In projecten Groenord en Project NN is er sprake van een opgerichte juridische entiteit, respectievelijk een CV (commanditaire vennootschap) en een Vof (vennootschap onder firma). Voor Groenord is dit ingegeven door de onevenredige verdeling van zeggenschap en risico en de noodzaak dit juridisch goed af te hechten. Voor Project NN geldt dat partijen het project separaat van de hoofdonderneming willen organiseren en beide als financier en investeerder van deze entiteit optreden. In Zuiderspoor en De Batavia trekken de grondeigenaren en financiers van het project (Dura Vermeer en Vestia) deze verantwoordelijkheid naar zich toe en organiseren dit intern. De wijze waarop eigen en vreemd vermogen wordt ingebracht in relatie tot de verdeling van de risico's is in dit geval bepalend om al, of niet te kiezen voor een juridische entiteit.

In drie van de vier gevallen is de ontwikkelaar degene die het initiatief heeft genomen om de samenwerking aan te gaan. De betreffende ontwikkelaars zoeken een corporatie als partner in het project ten behoeve van risicospreiding of toegang tot financiële middelen met als bijkomend argument de afzet van (het beoogde deel) sociale woningbouw in het project. De casus Zuiderspoor vormt hierop de uitzondering. Vestia bezit voorafgaand aan de samenwerking reeds over de grond en wil deze graag inbrengen om gebruik te kunnen maken van de diensten van Proper-Stok en om het risico in het project te spreiden. Daarbij heeft Vestia niet de behoefte aan financiële middelen. Zij financiert als corporatie met de borging van WSW tegen zeer gunstige voorwaarden, waarmee Proper-Stok, of een willekeurige andere commerciële ontwikkelaar, onmogelijk kan concurreren.

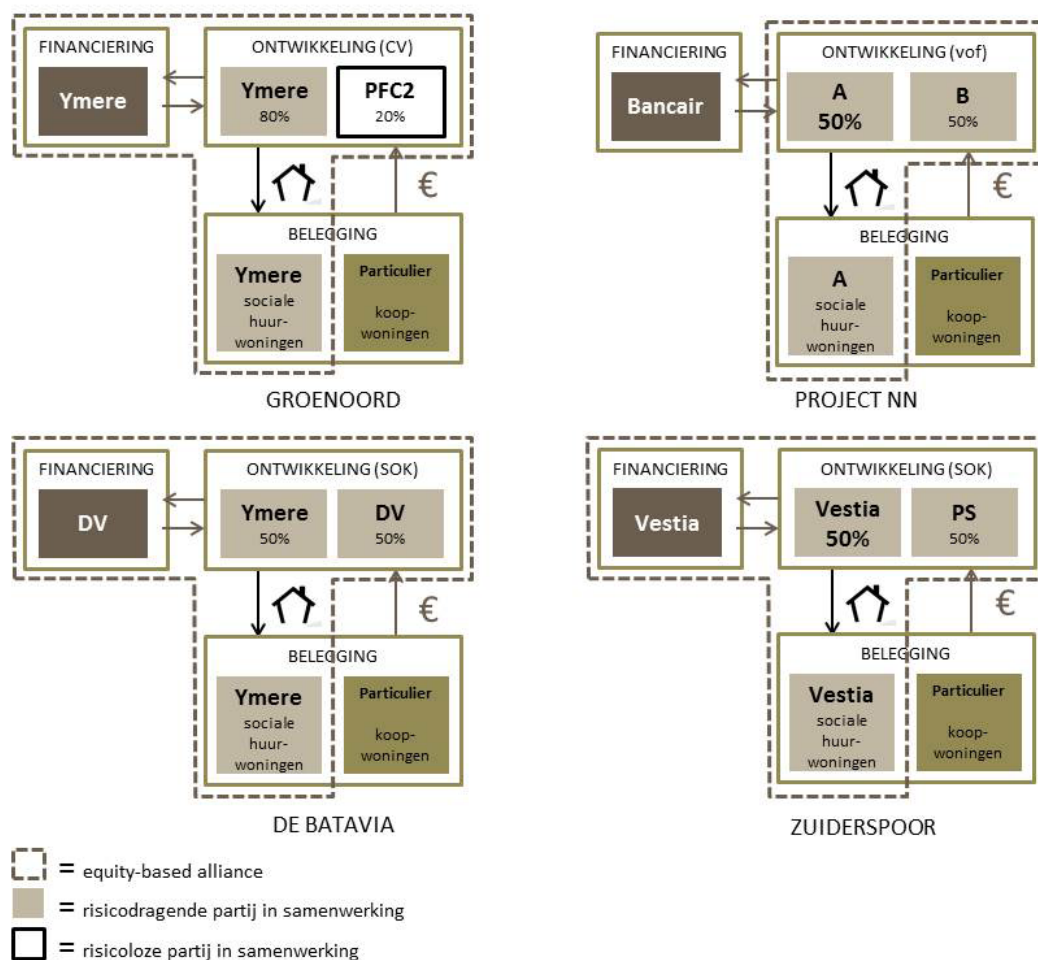
Twee (Proper-Stok en Ontwikkelaar B) van de vier ontwikkelaars zijn gedurende het samenwerkingsproces hun zelfstandigheid kwijt geraakt aan of waren al overgenomen door een grote aannemer (respectievelijk Heijmans en een niet nader te noemen bouwbedrijf). Zij operen echter als zelfstandig bedrijf (geen gedwongen winkelnering aan het bouwbedrijf) en worden derhalve qua typologie in dit onderzoek gelijk geschaard aan PFC²². Dura Vermeer is de enige die opereert als ontwikkelende bouwer en in het samenwerkingsverband met Ymere overgeleverd is aan gedwongen winkelnering voor de realisatie van het project. Dit heeft een negatief effect op de hoogte van de aanneemsom en de wijze waarop Dura Vermeer positie kiest in de samenwerking; zij wil de afzet van woningen zo spoedig mogelijk gegarandeerd zien, waardoor haar moedermaatschappij, het bouwbedrijf, omzet kan maken. Deze haast wordt mede bepaald door de participatie van Dura Vermeer in de overkoepelende grondexploitatie van gebiedsontwikkeling Rhijngest, waaruit de samenwerking Ymere en Dura Vermeer grond afneemt. Ymere heeft handig gebruik gemaakt van deze situatie. Zij heeft met een beperkte tegenprestatie kunnen afzien van het afnemen van ca. 140 woningen en heeft in een later stadium ontbinding van de SOK afgedwongen. De gedwongen winkelnering heeft echter geen rol gespeeld in het besluit om te gaan samenwerken met Dura Vermeer (zie paragraaf 5.3).

Voor Vestia geldt ook de druk vanuit de eigen organisatie om het project snel tot ontwikkeling te brengen. Zij heeft reeds de beschikking over de grond alvorens zijn de samenwerking aangaat en daarnaast speelt nog het belang om binnen afzienbare

²² Op veel andere onderdelen (bijvoorbeeld omvang) zijn de ontwikkelaars echter onvergelijkbaar.

tijd vervangende huisvesting te verzorgen voor bewoners uit de omgeving. Zowel Vestia als Dura Vermeer zijn daarmee afhankelijk van externe factoren, waar de andere partij geen zeggenschap over heeft. Dit verzwakt hun positie. Een dergelijke situatie is ook voor PFC² ontstaan gedurende het samenwerkingsproces. Zij is als kleine onafhankelijke projectontwikkelaar zeer afhankelijk geworden van de inkomsten uit de samenwerking met Ymere.

De cases worden allen gekenmerkt door het voeren van de planontwikkeling en de vastgoedexploitatie in de samenwerking. Voor Zuiderspoor en De Batavia geldt dat de grond bouwrijp is ingebracht door een van de partijen en de grondexploitatie elders wordt gevoerd. Als we de samenwerking los beschouwen, geldt voor alle cases dat de grond als post op de balans drukt en is ingebracht in de samenwerking. Er komen geen andere partijen aan te pas. Er is in alle gevallen derhalve sprake van volle beschikking over de grond, zodat men kan spreken van zelfrealisatie. Het risico voor het te gelde maken van de grond ligt, bij aanvang en formalisering van de diverse samenwerkingsverbanden, volledig bij de samenwerkende partijen en is gelijkwaardig verdeeld met uitzondering van project Groenoord.



Figuur 6.4: overzicht van de initiële samenwerkingsvormen

Bij de risicoverdeling binnen de cases tekent zich veel diversiteit af. De enige overeenkomst tussen alle partijen is de zeggenschap die overal evenredig is verdeeld. Op de onderdelen ontwikkelwinst en inbreng eigen vermogen verschilt Groenord van de overige cases. In plaats van een fifty-fifty verdeling is bij Groenord sprake van één partij die risicodragend investeert (100% Ymere) en een winstverdeling die hiermee niet correspondeert (80% Ymere – 20% PFC²). PFC² laat zien dat samenwerken (in economisch goede tijden) ook zonder risicoparticipatie mogelijk is en heeft er alle belang bij goed te presteren om haar ontwikkelwinst veilig te stellen. Echter de besluitvorming is niet slagvaardig of te eenzijdig, omdat er impliciet maar één partij (Ymere) is die in de praktijk een overheersende rol heeft in de samenwerking en het (financiële) besluitvormingsproces. De druk van de andere partij (PFC²) ontbreekt, zelfs al heeft hij 50% zeggenschap. Daarenboven laat deze constructie een keerzijde zien wanneer het economische tij tegenzit en het project zich in de rode cijfers begeeft met als ultieme consequentie het verzoek in januari 2013 vanuit Ymere om de samenwerking te willen ontbinden.

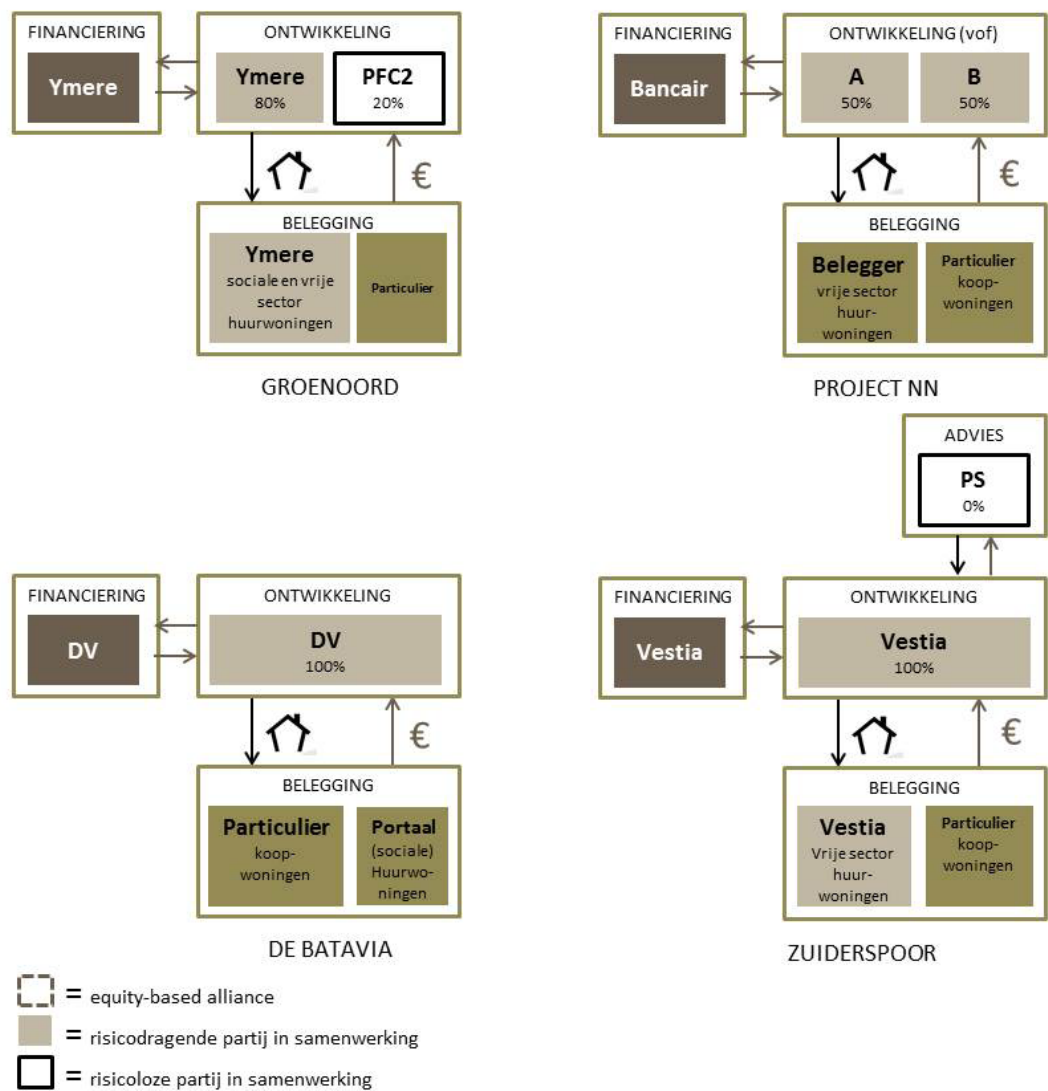
Hoewel zeer doelbewust is gekozen voor deze verhouding (de vergoeding voor het aanbrengen van de ontwikkelclaim zit aan het einde en Ymere is bereid het volledige downside risico en daarmee ook het financieringsrisico te nemen) opereert Ymere feitelijk als enige risicodragende partij in deze samenwerking. Dit risico vertaalt zich niet alleen in het ontwikkelingsrisico, Ymere is tevens bereid, om buiten de sociale huurwoningen, vrije sector huurwoningen af te nemen (beleggingsrisico). Zij beoogt hiermee start bouw van het project te forceren en daarmee het project niet nog verder te vertragen en de rentekosten over de investering niet verder te laten oplopen. Het belang van Ymere om in Leiden positie te behouden is hierbij cruciaal. Als deze focus op termijn verdwijnt, is het de vraag welke positie zij in de samenwerking zal innemen.

Opvallend is en voor alle cases geldt, dat wijziging in de afname van woningen door een van de samenwerkingpartners niet leidt tot een herverdeling van de overige uitgangspunten in de samenwerking. Ofwel, de afname van woningen lijkt niet gerekend te worden tot een hoger risicoprofiel voor een van de partners in de samenwerking. Betreffende partij is bereid het afzetrisico te verkleinen door hier een lagere opbrengst tegenover te stellen³. Anderzijds is het opvallend dat in het samenwerkingsverband de benadeelde partner bereid is, zonder al te veel moeite, de toezegging of verplichting tot afname van een deel van de woningen te laten vervallen (De Batavia, Project NN).

Als eerder aangegeven laten drie van de vier cases een evenredig verdeeld risicoprofiel zien. Het is van belang om te vermelden dat het hierbij gaat om het ontwikkelrisico. Het beleggingsrisico komt geheel voor rekening van de afnemende partijen. De afnemende partij (in alle voorkomende gevallen betrof dit een corporatie) is in veel gevallen ook (een gelieerde) partij in de samenwerking. De andere onevenredigheid is het vermogensbeslag bij partijen. In een drietal gevallen wordt de ontwikkeling door een van de samenwerkingpartners intern gefinancierd en in de case De Batavia komt de rentelast zelfs volledig voor rekening van Dura Vermeer⁴. In de ander twee cases (Groenord en Zuiderspoor) worden de rentelasten verrekend. Alleen in Project NN is sprake van een gedeelde externe financieringslast. De cases laten verschillende samenwerkingsvormen zien (zie figuur 6.4), waarbij geen van allen een precieze vertaling van de theoretische modellen is. Ze laten echter wel op onderdelen overeenkomsten zien. Er is duidelijk onderscheid te maken tussen de samenwerking, waar sprake is van aan het ene uiterste een contractuele (non-equity based) opdrachtgever-opdrachtnemer verhouding (Zuiderspoor na ontbinding SOK) en aan het ander uiterste een geheel gelijkwaardige samenwerking (Project NN na het afzien van afname sociale woningbouw door Corporatie A), waarbij ook sprake is van de inbreng van vermogen (equity-based).

³ Verkoop aan een partij binnen de eigen gelederen, levert doorgaans een lagere verkoopprijs op. Dit geldt overigens ook bij verkoop van een substantieel deel van de woningen aan een derde partij.

⁴ Het heeft er alle schijn van dat de verhouding Dura Vermeer – Ymere meer een transactionele relatie is. Echter Dura Vermeer stelt zich, net als PFC² zeer afhankelijk op van Ymere (respectievelijk co-makship/bouwomzet en inkomsten). Proper-Stok daarentegen voelt deze afhankelijkheid niet ten opzichte van Vestia en kan daarom goed uitleggen dat haar belangen elders liggen en zonder gezichtsverlies de samenwerking verlaten. Sterker, ze zet de relatie om in een risicoloze adviesopdracht.



Figuur 6.5: overzicht van gewijzigde samenwerkingsvormen al gevolg van veranderende marktomstandigheden

Als zich veranderingen in de strategie van de organisaties voordeden, heeft dit geleid tot herdefiniëring en heroriëntatie van de samenwerking. De gewijzigde focusstrategie van Corporatie A en Ymere heeft ertoe geleid dat beide corporaties afzagen van het afnemen van sociale woningbouw in respectievelijk Project NN en De Batavia. Ook Groennoord kent de gevolgen van een koerswijziging, zij het dat hiermee juist de investeringsbereidheid voor het toevoegen van woningen aan de portefeuille van Ymere is vergroot. Het is echter nog niet duidelijk, of het regeringsbesluit van Rutte II, of het Woonakkoord negatieve gevolgen gaat hebben op deze ontwikkeling.

Veranderingen in marktomstandigheden met als gevolg herontwikkeling van de opgave en/of een gewijzigd risicoprofiel hebben in twee cases geleid tot wijziging in de bereidheid te participeren in het risico: Proper-Stok en Ymere (De Batavia). Dit heeft in beide gevallen uiteindelijk tot voortijdige ontbinding van de SOK geleid. Beide projecten hebben daarmee het ontwikkeltraject niet - met elk twee risicodragende partijen - kunnen afronden. Ondanks het feit dat een partij reeds al het risico draagt, lijkt project Groennoord hetzelfde lot beschoren. Het negatieve geprognosticeerde resultaat doet Ymere bewegen om

de projectorganisatie meer "lean & mean" te maken. Teneinde kosten te besparen tracht zij nu de samenwerking met PFC² te ontbinden. Deze samenwerking is echter bekrachtigd met een CV-contractie en voorzien van een zeer heldere exit-regeling. Het besluit van de corporatie zou derhalve een kostbare aangelegenheid kunnen worden. De vrijheden die partijen zich in Zuiderspoor en De Batavia permitteren om uit de samenwerking te stappen, zijn hier niet van toepassing.

Vestia was bereid om het project, voorafgaand aan de programmawijziging, te starten. Vestia was niet bereid haar risicoprofiel aan te passen en hield voet bij stuk. Toen als gevolg van de veranderde omstandigheden bijna het gehele plan werd getransformeerd naar vrije sector huurwoningen en het risico van de afname van woningen geheel bij Vestia kwam te liggen, trad Proper-Stok terug als partner in het traject en ging een rol als adviseur vervullen. De relatie verviel daarmee tot een traditionele opdrachtgever-opdrachtnemer relatie, waarbij het risico geheel bij Vestia kwam te liggen. Een situatie die qua risicoprofiel gelijk is aan de samenwerking tussen Ymere en PFC² met die uitzondering dat PFC² meedeelt in het upside risico.

Na het besluit van Ymere om geen woningen aan haar portefeuille toe te voegen uit project De Batavia en haar rol te beperken tot risicodragende medeprojectontwikkelaar kwam deze case gelijk te staan aan Project NN: geen afzet van woningen aan partij uit de eigen gelederen. Beide cases hadden een gelijkwaardig risicoprofiel, totdat Ymere besloot zich te onttrekken aan de samenwerking. Beide samenwerkingspartners in Project NN besloten echter door te gaan. Ymere weigerde verder te investeren in een, in haar ogen, verlieslatend project. Ymere heeft zich, dankzij de afhankelijke positie van Dura Vermeer ten opzichte van Ymere en de bouwproductie, tegen gunstige voorwaarden weten uit te kopen zonder direct tegen extra kosten aan te lopen (slechts op lange termijn in andere projecten verplichtingen laten vervallen of juist aangegaan jegens Dura Vermeer). Tevens speelde het ontbreken van een juridische entiteit een rol en het feit dat Ymere nog geen cash-out had hoeven doen. Voor Project NN gold een andere situatie. Beide participanten hadden reeds een lang voortraject achter de rug, veel voorinvestering gedaan en waren juridisch aan elkaar verbonden middels een Vof zonder duidelijke exit. Partijen waren, zonder vooraf goed de risico's te kunnen inschatten, min of meer gedwongen de samenwerking voort te zetten.

6.3 Motieven

Kenmerkend voor de motieven van partijen om te gaan samen werken, is dat het verkrijgen van macht, positie (strategisch/geografisch) en het delen van financiële risico's hoog scoort. De partijen die een positie bezitten, of dit nu grondeigendom, of een zwakkere afgeleide daarvan is (bijvoorbeeld een ontwikkelclaim), beschikken over de macht om de andere partij op zijn voorwaarde (gedwongen) met hem te laten samenwerken. In de cases Groenord en De Batavia is de enige manier voor Ymere om positie te verkrijgen op die specifieke plek de samenwerking aan te gaan met de partij die over de positie beschikt. Voor PFC² en Dura Vermeer geldt in de betreffende hetzelfde. PFC² kwam tegemoet aan de nadrukkelijke wens van de gemeente om met een grote corporatie samen te werken, vanwege de financiële slagkracht en de verplichting om sociale woningbouw te verwezenlijken. Dura Vermeer had iets goed te maken vanuit een ander project, waarmee positie door Ymere in De Batavia werd afgedwongen. Voor de casus Project NN geldt dat partijen geheel vrijwillig op uitnodiging met elkaar zijn gaan samenwerken. Zij hadden ook elk met een andere partij het prijsvraagtraject in kunnen ingaan. Voor Proper-Stok geldt dat zij weliswaar zelf de keuze heeft gehad om op het aanbod van Vestia in te gaan, maar dat zij, om op deze locatie tot een project te komen, genoodzaakt is met Vestia samen te werken. Hieruit kan geconcludeerd worden dat bij het aangaan van de samenwerking in het pre-crisistijdperk de partij met positie in een bepaalde vorm samenwerking kan afdwingen.

	Corporaties			Ontwikkelaars				
	Ymere (Groenord)	A	Ymere (Batavia)	Vestia	PFC2	Dura Vermeer	Proper- Stok	B
Macht ontwikkelen (bundelen krachten)	2	4	2	3	1	4	4	5
Competenties	4	3	4	1	6	3	5	2
Delen financiële risico's		1		2	4	1	3	4
Geografische positie verkrijgen	1		1		2		1	1
Gedwongen samenwerking	5		3		3	2		
Toegang financiële middelen		2			5		2	3
Innovatiekracht		5						
Competitie voorkomen	3							
Operationele capaciteit			5					
Bereiken schaalvoordelen								

Figuur 6.6: schema vergelijking motieven cases samenwerking

De bereidheid om gedwongen samen te werken lijkt voort te komen uit de behoefte aan macht en het verwerven van een strategische en geografische positie, waardoor het marktgebied groter wordt en de productportefeuille wordt uitgebreid. Dat daarbij de toegang tot hulpbronnen (financiële middelen en capaciteit) wordt vergroot, is voor de corporaties van ondergeschikt belang. Voor wat betreft de toegang tot financiële middelen en het delen van risico's is de uitzondering hierop Corporatie A. Zij participeert niet noodgedwongen en is weloverwogen de samenwerking aangegaan. Zij krijgt een positie, kan aanspraak maken op het delen van financieel risico en krijgt toegang tot financiële middelen van de samenwerkingspartner. Voor Vestia geldt dat zij haar partner, meer dan het delen van financieel risico, juist heeft uitgezocht op haar competenties en de ervaring die zij heeft met de herontwikkeling en herstructurering van de nabij gelegen wijken. Datzelfde geldt voor Ontwikkelaar B bij de keuze voor Corporatie A.

Partijen zijn er niet op uit om macht te ontwikkelen door de opgedane kennis tijdens de samenwerking gezamenlijk te gebruiken voor volgende trajecten of een projectoverstijgende samenwerking (market power theory). Voor elke partij individueel wordt wellicht een betere strategische positie gecreëerd door eerst de samenwerking aan te gaan en daarmee deze positie te verkrijgen. Als bijvangst worden risico's gedeeld en de competitie buiten de deur gehouden, maar dit wordt niet bestendigd in een langdurige relatie.

De crisis laat zien dat het verkrijgen van macht en daaraan verbonden het samenwerken zijn belang verliest. In De Batavia en Zuiderspoor vinden respectievelijk Ymere en Proper-Stok het als gevolg van teruglopende woningverkoop te risicovol om in de samenwerking te blijven participeren en "op risico" de bouw te starten. Voor Groenord geldt dat, vanuit het oog van kostenbeperking en het versimpelen van de besluitvorming en de organisatie, wordt aangestuurd op ontbinding van de samenwerking door Ymere. Financiële middelen zijn door veranderende marktomstandigheden niet meer beschikbaar bij een van de, of beide samenwerkende partijen. Daarmee komt de bereidheid om financieel risico te dragen onder druk te staan. Alleen in Project NN hebben partijen, ondanks de verwijderde focus van het werkgebied door Corporatie A, besloten de samenwerking in stand te houden en het project af te ronden. Men is, mede ingegeven door de hoge voorinvestering, oplossingsgericht aan de slag gegaan. Het programma en de woningen zijn beter afgestemd op de markt en men is op zoek gegaan naar financieel daadkrachtige eindbeleggers. Hiertoe hebben partijen zeer doelbewust bepaald welke competenties door elke partij afzonderlijk moeten worden ingezet.

Voor Ymere en PFC² geldt dat het verkrijgen van macht zeer belangrijk is. Het is daarbij niet zozeer de gedachte om krachten te bundelen, maar meer om met behulp van de samenwerking de macht van de eigen organisatie te vergroten. Daarbij lijkt het kopiëren, of samenvallen van competenties geen rol te spelen zoals de market power theory beschrijft, maar eerder de geografische positie teneinde de ontwikkelpotentie voor de toekomst veilig te stellen.

Het delen van financiële risico's is een omvangrijk begrip. In deze casestudie worden twee soorten risico's onderscheiden: het ontwikkelrisico en het beleggingsrisico. Het nemen van beleggingsrisico gold voor Ymere in De Batavia en Groenord als ruilmiddel om aan tafel te komen bij de ontwikkelaar. Het verkrijgen van positie was belangrijker dan het delen van risico's. In beide andere cases speelde beleggingsrisico wel een rol, maar was geen voorwaarde voor partijen om deel te nemen in de samenwerking. Het ontwikkelrisico daarentegen speelde des te meer een rol. In Project NN, Zuiderspoor en De Batavia was dit evenredig tussen partijen verdeeld, ware het niet dat in alle projecten een deel van het ontwikkelrisico door de corporatie is weggenomen door de afname van sociale woningen. Voor Dura Vermeer gold zelfs dat het ontwikkelrisico in zijn geheel werd weggenomen door de volledige afzet van het programma aan Ymere. Uiteindelijk is de afname niet tot stand gekomen, net als in Project NN.

De enige ontwikkelaar die de mogelijkheid om goedkoop te financieren noemt als motief is Proper-Stok. Zij is ook de enige die hier gebruik van maakt. De ontwikkelaars Ontwikkelaar B en Dura Vermeer dienen zelf zorg te dragen voor hun deel van de financiering, waarbij de laatste dit uit eigen middelen doet en geheel voor eigen rekening. De CV waarin PFC² participeert, betaalt een marktconform tarief dat is vastgelegd in separate leningsovereenkomsten met geldschieter Ymere. Partijen waarderen de toegang tot financiële middelen en het delen van financiële risico's ongeveer gelijk. Het een is het gevolg van het ander. Men wil toegang tot financiële middelen van de ander partij om daarmee risico's te delen. Alleen voor Dura Vermeer ligt dit iets anders, omdat zij het project niet gezamenlijk wil financieren, maar wel de afzet geregeld wil hebben.

Bij het vergelijken van de cases valt op dat alle geïnterviewden, naast het ontwikkelen van macht, de competenties van de andere partij als motief noemden om de samenwerking aan te gaan. De competenties worden gemiddeld of laag gewaardeerd. Er is een besef bij partijen dat competenties ergens wel een rol hebben gespeeld, maar ze hebben moeite bij het benoemen ervan. Er is wel een onderscheid onderkenbaar dat ontwikkelaars de competenties van corporaties lager waarderen dan andersom. Tussen de regels door is bij geïnterviewde ontwikkelaars (Proper-Stok en PFC²) te lezen dat zij hun eigen ontwikkelcompetenties hoger inschatten dan die van de corporatie. De uitzondering daarop vormt Dura Vermeer, hetgeen vanuit haar kernactiviteit en specialisme bouwen niet ongewoon is. Partijen erkennen dat competenties vaak pas tijdens het traject duidelijk worden en erg persoonsgebonden zijn (Ymere). Vooraf wordt vaak alleen een verdeling gemaakt in harde taken. Tijdens de veranderende marktomstandigheden, waarin het steeds lastiger wordt om het verdienmodel van de samenwerking overeind te houden gaan partijen de kwaliteiten van de ander beter zien en gaan ze transparanter opereren (Project NN en Groenord).

Als aanvulling op de lijst van motieven die is samengesteld op basis van de theorie wordt de bereidheid van de corporatie genoemd om te investeren in wijken en de maatschappelijke taak te vervullen. Hierdoor wordt de mogelijkheid geboden om gemixte programma's met sociale woningbouw te realiseren.

De crisis beïnvloedt de motieven om samen te werken wel degelijk. De motieven die hun grondslag kennen in financiële middelen lijken te verdwijnen. Waar een grondpositie voorheen als machtmiddel wordt ingezet, lijkt nu eerder een last waar men van af wil. Partijen gaan zich afvragen welk risico ze nog willen nemen in ontwikkelopgaven. Dit heeft ook zijn weerslag op samenwerkingsverbanden die zijn aangegaan. Corporatie A geeft aan dat in eventuele samenwerkingsverbanden alleen het risico voor de afname van sociale huur kans van slagen heeft. De ander twee corporaties zien hun investeringsvermogen dusdanig teruglopen dat de mogelijkheid om te investeren in commercieel vastgoed steeds kleiner wordt. Samenwerken wordt niet genoemd als argument om de investeringsruimte te vergroten, waarbij ook andere partijen dan een corporatie en een ontwikkelaar een rol kunnen spelen. Dit impliceert dat de drijvende kracht achter samenwerken niet winst maken is, maar risicoreductie realiseren. Als dit niet meer bereikt kan worden met samenwerken dan trekt men zicht terug. Het geeft daarmee tevens aan dat samenwerken vooral gaat om het inzetten van ruilmiddelen als motief en minder om het beter benutten van de ruilmiddelen door de inzet van de juiste competenties van de samenwerkingspartners.

Het feit dat innovatiekracht en competitie vóór komen en schaalvoordelen niet als motief worden genoemd heeft vermoedelijk

te maken met de reactieve houding van de samenwerking en de sector waar deze samenwerking zich in begeeft. De samenwerking reageert op de markt in plaats van een creërende rol in te nemen die juist de markt bepaalt (strategic management theory). Hierdoor wordt geen (echte) innovatie of competitief voordeel bereikt. Dit volgt min of meer ook uit het feit dat de locatie/bezit/grond/claim het uitgangspunt is en niet de samenwerking zelf. Als uitzondering is Proper-Stok te noemen die voornamelijk is uitgekozen in de samenwerking om haar ervaring en competenties en ook zonder het dragen van risico als adviseur aanblijft en geld weet te verdienen voor Vestia. In bijna alle gevallen is te zeggen dat in samenwerken meer competitief voordeel wordt herkend. Soms moeten veranderende marktomstandigheden dit bloot leggen (Project NN), anderzijds zorgen veranderende marktomstandigheden er ook voor dat competitief voordeel niet meer wordt herkend (De Batavia en Groenord). In Zuiderspoor wordt aangetoond dat ook in de rol van externe adviseur competitief voordeel wordt behaald.

6.4 Competenties

In hoofdstuk 2.3 is aangegeven dat het belangrijk is de eigen competenties te herkennen om als organisatie onderscheidend vermogen te tonen en concurrentiekracht aan de dag te leggen. In de casestudies is verdeeldheid te herkennen als het om competenties gaat. Er is daarbij onderscheid te maken tussen de competenties die partijen doelbewust zoeken in de samenwerkingspartner voorafgaand aan de samenwerking en de competenties die de geïnterviewde herkent tijdens het samenwerkingsproces.

6.4.1 Preselectiefase

Alle partijen zijn de samenwerking aangegaan met de intentie gedurende het hele ontwikkeltraject tot aan oplevering gebruik te maken van elkaars competenties. Er is daarbij van tevoren maar in beperkte mate bedacht welke partij een bepaalde fase van het project het beste voor haar rekening kan nemen.

In Groenord was sprake van een nadrukkelijke rol voor de ontwikkelaar tijdens de aankoop van en onderhandeling over de aankoop van de grond. In tegenstelling tot de andere cases, waar de grond reeds in bezit was bij een der partijen of verkregen werd via een prijsvraag, moest deze fase bij Groenord nog volbracht worden voorafgaand aan het formaliseren van de samenwerkingsovereenkomst. Voor Project NN geldt dat de ontwikkelaar bewust heeft gekozen voor de samenwerking met een corporatie, omdat er - los van andere motieven - kennis aanwezig is, waarover de ontwikkelaar niet of nauwelijks beschikt. Hetzelfde geldt voor Zuiderspoor, met dat onderscheid, dat beide partijen zich bewust zijn van de competenties van de ander en dit zwaar laten wegen bij hun keuze voor het aangaan van de samenwerking. De bewuste keuze voor de competenties van een bepaalde samenwerkingspartner heeft geresulteerd in een gelijkwaardige risicoverdeling. De samenwerkende partijen vullen elkaar aan. In de cases waar Ymere de samenwerkingspartner is, voert positie spel de boventoon en neemt zij ook een onevenredig groot aandeel in het risico. Hetzij in de ontwikkelcombinatie (Groenord), hetzij in de afzet (Groenord en Rhijnegeest). De aanwezigheid van competenties lijkt in deze twee cases een ondergeschikte rol te spelen bij partijen.

Alle cases zijn met elkaar vergelijkbaar doordat partijen voorafgaand aan de samenwerking impliciet de competenties van elkaar herkennen en daarbij afgaan op referenties, waardering in de markt en eigen ervaringen, of ervaringen van anderen.

Partijen vinden het lastig om nauwkeurig en compleet de competenties op te sommen van de samenwerkingspartner. Er zijn echter vaardigheden die meerdere malen terugkomen in de cases. De competenties van ontwikkelaars zijn over het algemeen meer commercieel gericht. Het betreft dan snelheid, besluitvaardigheid, kwaliteit, professionaliteit en het vergroten van afzetbaarheid. In alle cases onderkennen partijen dat door de inbreng van competenties op commercieel vlak de samenwerking in staat wordt gesteld de ruilmiddelen beter te laten renderen. In De Batavia onderscheidt, in tegenstelling tot de overige cases, de corporatie (Ymere) zich op commercieel vlak en "pakt" daarmee de rol van ontwikkelaar. Zij heeft het project financieel aantrekkelijker gemaakt. De dubbelrol die Dura Vermeer speelde in de samenwerking, waarbij bouwen

belangrijker is dan ontwikkelen, is hier debet aan.

De competenties van de corporatie zijn herkenbaar op vlakken waar zij ervaring heeft opgedaan in het verleden. Daarnaast beschikt zij over de vaardigheden om goede woningen te ontwikkelen en neemt zij de maatschappelijk verantwoordelijkheid die rust op projecten van dergelijke omvang. Dit gaat van het begeleiden van een bewonersavond tot het inrichten van de openbare ruimte.

6.4.2 Procesfase

Hoewel er niet evenveel aandacht is bij partijen voor elkaars competenties, wordt er in alle cases bij aanvang van de samenwerking een taakverdeling gemaakt die indirect een vertaling is van de capaciteit en vaardigheden waarover een partij beschikt. Ze worden echter niet geëxpliciteerd. Tijdens het samenwerkingsproces beginnen partijen elkaars competenties pas beter te leren kennen en te waarderen. Partijen zijn dan ook eerst later in staat om te bepalen wie welke rol op zich neemt. In veel gevallen komt de verdeling hiervan op natuurlijke wijze tot stand met uitzondering van de competenties, waarop een partner expliciet is geselecteerd (Proper-Stok en Corporatie A).

Gedurende het samenwerkingstraject zijn er competenties veranderd als gevolg van veranderende marktomstandigheden. Enerzijds hebben wijzigingen in de organisatie van de samenwerkende partijen hun invloed gehad. Saneringslagen bij organisaties zorgen voor het verdwijnen van kennis en kunde. Dit heeft ook effect gehad op de samenwerking, doordat management is gewijzigd of vervangen. In sommige cases worden steeds meer taken verenigd in één persoon, waardoor de kwaliteit afneemt. Anderzijds is er advies van derden ingewonnen om het onderscheidend vermogen en het succes van het project te vergroten, of anders gezegd: het rendement niet verder te verlagen.

De wijziging van competenties wordt in sommige cases ingegeven door het resultaat van het project. Het neerwaarts bijgestelde resultaat is vaak het gevolg van bijgestelde verkoopprijzen en vertraging door veranderende marktomstandigheden. Er kunnen evenwel ook andere redenen zijn om de organisatie van de samenwerking te veranderen. In alle cases wordt duidelijk dat de crisis louterend werkt. Organisaties gaan zaken beter benoemen, zijn opener over de taken die ze uitvoeren en leggen meer verantwoording af. Weliswaar gebeurt dit noodgedwongen, maar partijen onderkennen dat het een betere samenwerking in de hand werkt. Daarnaast dwingt het partijen om na te denken over de competenties die zij wil en kan inzetten in de samenwerking. Het verdwijnen van personeel door afslanking en het richten op de kerntaken zijn hier aanleiding voor.

Geen der partijen ziet iets in het aangaan van projectoverstijgende samenwerking tussen corporaties en ontwikkelaars en daarbij sneller en gemakkelijker gebruik te kunnen maken van andermans competenties. Hierbij wordt voornamelijk geredeneerd vanuit de gedachte dat samenwerken zinvol is, als er tevens sprake is van inbreng van ruilmiddelen door de andere partij. Dit is per ontwikkelopgave anders en wordt volgens de respondenten sterk door de vraag bepaald. Een model waarbij een ontwikkelaar een adviesrol vervult, zou wel projectonafhankelijk gestalte kunnen krijgen. In de case van Groen Noord wordt duidelijk dat een onevenredige verdeling van risico en slechts een incentive bij oplevering (winstdeling) van het project niet hoeft te betekenen dat een partij zich niet maximaal zal inzetten om tot het beste resultaat te komen. Hierbij blijft echter de vraag of deze redenering stand houdt, zodra de winst zich vertaalt in verlies en of samenwerken zonder evenredige risicodeling houdbaar is.

6.5 Ruilmiddelen

Aan de motieven om samen te werken liggen veelal harde elementen ten grondslag. In dit onderzoek aangemerkt als ruilmiddelen. Met uitzondering van casus Project NN zijn grond of positie de basis geweest voor de samenwerking. Project NN is daarmee te beschouwen als een zuivere samenwerking waar de ruilmiddelen evenredig zijn verdeeld.

	Groenoord		NN		Batavia		Zuiderspoor	
	Ymere	PFC ²	A	B	Ymere	Dura Vermeer	Vestia	Proper-Stok
grond / positie		■				■	■	
financiële risicospreiding	■	■	■	■	■	■	■	■
financiële middelen	■		■	■		■	■	
capaciteit	■	■	■	■		■	■	■
juridische status	■						■	

Figuur 6.7: vergelijking ruilmiddelen.

Voor alle samenwerkingsverbanden, behalve Groenoord, geldt dat er sprake is van de inzet van risicospreiding door beide partijen. PFC² doet weliswaar aan risicodeling door haar winstuitkering naar het einde van het project te verplaatsen (met de kans dat er door negatieve ontwikkelingen geen winst resteert), maar draagt niet bij in het eventuele verlies (downside risk).

Drie van de vier samenwerkingspartners treden op als interne financier van de grond- en vastgoedexploitatie tijdens de samenwerking. Hiermee leggen zij een beslag op hun eigen vermogen, dat de investeringsruimte in andere projecten beperkt. Tegenover de inzet van dit middel staat een vergoeding van/verrekening met de andere partij met betrekking tot de rentekosten. Alleen in de case Zuiderspoor is sprake van goedkope financiering. Vestia maakt daarbij gebruik van haar juridische status als Toegelaten Instelling bij het verkrijgen van financiering voor het project. In De Batavia treedt niet de corporatie op als financiering maar de ontwikkelaar. In Groenoord berekent de corporatie marktconforme rentekosten door aan de CV en in Project NN draaien beide partijen op voor de financiële middelen. Het ruilmiddel geld was tijdens het aangaan van de samenwerking in de cases in overvloed en makkelijk te verkrijgen en daarmee nauwelijks een issue. In het geval van De Batavia werden er zelfs, om de "vrijheid" in besluitvorming en financiële uitgaven te behouden, door Dura Vermeer geen rentekosten in rekening gebracht aan, of verrekend met Ymere.

Alle samenwerkingsverbanden hebben mensen ingezet om invulling te geven aan de samenwerking. Dit geldt ook voor Ymere in de samenwerking met Dura Vermeer. Echter daar is in een zeer vroeg stadium de rol van Ymere steeds kleiner geworden, waardoor de inzet van capaciteit al snel afnam. Daarbij was Dura Vermeer 'doe-ontwikkelaar' en nam Ymere een bescheiden consulterende en controlerende rol aan.

Voor het ruilmiddel capaciteit geldt dat deze voor alle cases gelijk verdeeld is. De inzet van financiële middelen en de juridische status hebben nauwelijks tot geen invloed op de keuze voor een samenwerkingspartner. Deze drie middelen zijn daarmee in dit casestudieonderzoek uit te sluiten als bepalend ruilmiddel in de samenwerking. Wat overblijft zijn de ruilmiddelen risicospreiding en grondbezit (of positie). Er is een relatie te ontdekken tussen deze twee ruilmiddelen. In Groenoord weet PFC² door de inbreng van grond af te dwingen dat haar partner Ymere volledig opdraait voor eventueel verlies en de afname van sociale woningbouw. De partners in Project NN hebben op voorhand geen bezit en derhalve ook geen onderhandelingspositie, hetgeen uitdraait op een evenredig verdeling van risico en rendement. Dura Vermeer biedt Ymere in De Batavia deelname aan, indien zij de volledige afzet van de opstallen voor haar rekening neemt en daarmee participeert in het risico. Tot slot laat ook Zuiderspoor een relatie zien. Vestia heeft recht op een groter winstaandeel uit de verkoop van het commerciële programma in ruil voor de inbreng van de grond.

Gedurende het verloop van de ontwikkeltrajecten is, als gevolg van veranderende marktomstandigheden, in drie van de vier cases de inzet van ruilmiddelen gewijzigd. Voor Zuiderspoor en De Batavia geldt dat de partij die de grond heeft ingebracht uiteindelijk het volledige risico naar zich toetrekt door zichzelf respectievelijk ongedwongen en gedwongen een hoger risicoprofiel aan te meten. In de case Groennoord gebeurt iets dergelijks. De corporatie verhoogt haar risicoprofiel door bovenop de sociale huurwoningen ook vrije sector huurwoningen aan haar portefeuille toe te voegen ten dienste van de samenwerking. Zij lost daarmee het probleem in de samenwerking op, maar feitelijk is er sprake van de interne verplaatsing van risico's.

6.6 Businessmodel

De veranderende marktomstandigheden hebben veel te weeg gebracht. Kapitaal voor vastgoedontwikkeling is niet meer via de gebaande paden beschikbaar. Traditionele financieringsbronnen drogen op en de verkoop van woningen neem drastisch af. In de onderzochte samenwerkingsverbanden heeft dit effect gehad op het projectresultaat, maar minder op de wijze van financieren. Het feit dat alle cases reeds voorafgaand aan het invallen van de crisis waren gefinancierd, speelt hier een rol.

Financiering

Twee samenwerkingsverbanden, Zuiderspoor en De Batavia, zijn zonder partner voortgezet. Desondanks is de financieringsconstructie van deze en de overige projecten grotendeels ongewijzigd gebleven. De projecten van de twee ontbonden samenwerkingsverbanden worden namelijk intern gefinancierd door de initiatiefnemer, waarmee de financiering van het project - ook na ontbinding - is verzekerd. Hetzelfde zou gelden voor Groennoord mocht de samenwerking ontvlecht worden. Uiteraard zijn de effecten op de overige ruilmiddelen, met als belangrijkste de risicodeling en de onmogelijkheid competenties in te zetten van de partner, groot. Daarmee wordt duidelijk dat de motieven om te gaan samenwerken voor deze twee á drie projecten niet aansluiten bij het behaalde of te behalen (financiële) resultaat. Project NN heeft geen enkele wijziging gekend in de financieringsvorm. De enige substantiële wijziging heeft plaatsgevonden in project Groennoord, waar Ymere rentekosten over de lening heeft heronderhandeld naar een vast percentage.

Verdienmodel

In alle cases is niet op zoek gegaan naar alternatieve financieringsbronnen voor het aantrekken van vreemd vermogen, noch is het aandeel eigen vermogen verkleind door andere participanten aan te trekken in de samenwerking en daarmee het risico voor partijen te verkleinen. De beheersing van de risico's is voornamelijk gezocht in het verkleinen van het afzetrisico: In Project NN is een deel afgezet aan een belegger en een zorgpartij. Groennoord verkoopt (buiten de sociale huurwoningen) een substantieel deel van de commerciële woonruimte aan een tweetal corporaties. Ook Vestia neemt alle huurwoningen in portefeuille uit project Zuiderspoor af. En voor De Batavia geldt, hoewel zij eerst al het afzetrisico zag verdwijnen door het openbreken van de samenwerking door Ymere, dat in tweede instantie een klein deel is afgezet aan een woningcorporatie. Voor twee cases (Groennoord en Zuiderspoor) geldt dat een deel van de afzet wordt gegarandeerd door de woningcorporatie uit eigen gelederen. Voor de casus Groennoord geldt de wens, gezien de omvang van het programma en de slechte marktcondities, nog meer grote hoeveelheden woningen in één tranche af te zetten aan een institutionele belegger, private investeerder of andere kapitaal krachtige partijen.

Met uitzondering van Zuiderspoor hebben alle projecten het resultaat moeten bijstellen. De voornaamste redenen zijn de olopende rentekosten over de investeringen als gevolg van vertraging in het project en de verlaging van de verkoopprijzen. Zuiderspoor heeft het resultaat kunnen handhaven dankzij slim herontwikkelen. Voor De Batavia geldt dat de rendementsdoelstellingen voor het deel, dat tijdens de samenwerking met Ymere is uitgevoerd, is behaald. Daarmee kan gesteld worden dat de samenwerking succesvol is verlopen. Echter Dura Vermeer heeft de beschikking over een stuk grond met slecht verkopende woningen, waarvan het nog maar de vraag is wanneer deze tot realisatie worden gebracht.

Voor de ontbonden samenwerkingsverbanden geldt dat de motieven om te gaan samenwerken niet meer gelden. Uit de case

Zuiderspoor blijkt echter, dat ook zonder een samenwerking aan te gaan - waarin beide partijen risicodragend participeren - een project ontwikkeld kan worden, dat tegemoet komt aan de winstdoelstelling. Echter de partij die daarbij geen partner meer is, plukt hier niet de vruchten van. Proper-Stok heeft weliswaar een aanvullende adviesopdracht vervuld gedurende het hele project en heeft daarmee de korte termijn omzet doelstelling gehaald. Op de lange termijn is zij haar positie kwijt in het gebied en kan daarom ook geen of moeilijker een rol als aanjager vervullen om de rest van het gebied tot ontwikkeling te brengen. Zij ziet daarmee ook haar verdiensten wegvallen.

Voor Project NN geldt dat de samenwerking, net als Groenord, (nog) niet voortijdig is ontbonden. Het projectresultaat van beide projecten is echter afgenomen, of zelfs negatief. De motieven die golden bij het aangaan van de samenwerking gelden niet meer. Dit is niet anders dan bij de ontbonden samenwerkingsverbanden. Ymere wil haar geld niet meer op een dergelijke wijze in een project stoppen en heeft een ander beeld bij de verdeling van risico's. Voor Corporatie A geldt een dergelijk argument. Wat partijen bij elkaar houdt, is de strakke juridische vorm waarin de samenwerking is gegoten (Groenord), of de wijze waarop is omgegaan met risicoverdeling. Project NN is daarbij de enige samenwerking, waarbij het eigen belang gelijk is aan het gezamenlijke belang. Geen van de partners heeft andere verplichtingen, of staat in voor een deel van het afzetrisico. Het houdt de samenwerking zuiver en in balans. Wellicht is dit ook de reden dat partijen niet anders hebben gewild of gekund.

7. Perspectief op de toekomst en reflectie

Na de bruterig zijn corporaties zich steeds meer als marktpartijen gaan gedragen (taakverbreding) en hebben marktpartijen, op hun beurt, de neiging eigenschappen van de corporaties over te nemen. Het personele bestand werd gevuld met mensen uit de "andere" sector met als doel de relaties met en de toegang tot die andere bedrijfstak te verbeteren. De veranderende marktomstandigheden (de crises en nieuwe wet- en regelgeving) laten zien dat deze 'bloedvermenging' organisaties heeft verzwakt. Corporaties trekken massaal de broekriem aan en ontwikkelaars hebben te maken met een faillissementsgolf. Het gevolg is dat zowel corporaties als ontwikkelaars zich herbezinnen en terugvallen op hun kernactiviteiten, waarbij risicomijdend gedrag onvermijdelijk lijkt door de terugtrekkende beweging van de banken bij het financieren van projecten met vreemd vermogen. Het credo luidt: 'Doe waar je goed in bent anders neemt je toegevoegde waarde af'.

Het beperken tot de kernactiviteiten gaat in de corporatiesector tegelijkertijd gepaard met zo veel mogelijk zelf willen doen, het terugtrekken uit bestaande samenwerkingsverbanden en nagenoeg geen nieuwe verbintenissen aangaan. Dit laatste komt vooral, doordat corporaties nauwelijks nieuwe acquisitietrajecten opstarten¹ en er op dat vlak dus geen nieuwe ontwikkelingen zijn om samenwerkingsverbanden te beginnen. Voor bestaande grondposities, herontwikkeling en herstructureringsprojecten geldt eveneens dat de welwillendheid om tot een samenwerking te komen niet aanwezig lijkt te zijn en zelfs bestaande samenwerkingverbanden worden ontvlochten. Veel corporaties beperken zich tot het uitzetten van adviesopdrachten bij het van de grond krijgen van ontwikkeltrajecten of houden zich bezig met de verkoop, of uitruil van grondposities en projecten, om verplichtingen af te bouwen cq. beter aan te sluiten bij de ambities van de organisatie. Deze herbezinning komt voort uit het orde op zaken willen stellen en het doorvoeren van kostenbesparingen.

Voor de meeste ontwikkelaars geldt eveneens dat het investeringsvermogen en de financierbaarheid van projecten drastisch is afgenomen. Ook voor hen gaat op dat grondposities in de verkoop staan, omdat ze zwaar op de balans drukken en door de waardedaling afschrijvingen tot gevolg hebben. Tegelijkertijd is waarneembaar dat ontwikkelaars, meer dan corporaties, de mogelijkheid tot samenwerken met corporaties onderzoeken en toenadering zoeken. Echter corporaties zijn enerzijds bezig intern zaken droog te houden en anderzijds komen ontwikkelaars niet in aanmerking voor het verleggen van risico's, of het delen van risico's. Zij hebben zelf al problemen genoeg. Andersom geldt dat corporaties niet over de financiële middelen beschikken en niet bereid zijn risicodragend te participeren. Partijen houden elkaar met de bestaande motieven om te gaan samenwerken in een houdgreep. De oplossing voor het verleggen van risico's zal dus elders moeten worden gezocht, of de motieven om te gaan samen werken zullen moeten wijzigen.

7.1 Corporaties

De crisis, het regeerakkoord van kabinet Rutte II en het Woonakkoord hebben Nederland in een nieuw fase gebracht. Met name de Verhuurderheffing in combinatie met de maximale huurstijging van 4% plus inflatie hebben corporaties in een houdgreep genomen. Er worden geen investeringsbesluiten genomen door corporaties, totdat duidelijk is wat de effecten zijn van het nieuwe akkoord. Er is sprake van veel generieke afspraken, die voor de ene partij wellicht anders uitpakken dan voor de andere partij. Daarnaast willen corporaties geen onverantwoord gedrag vertonen, waar zij de afgelopen jaren juist op af zijn gerekend. De saamhorigheid die de corporaties nu aan de dag leggen is ongekennd en stelt hen in staat krachtiger op te treden richting de politiek. Dit gaat gepaard met veel emotionele lading en geeft de strijdigheid van belangen goed weer. De politiek

¹ Het nieuwe Woonakkoord laat hier nauwelijks ruimte toe. De investeringsruimte neemt drastisch af, waarbij projectontwikkeling hard geraakt wordt.

wil de corporaties "straffen" voor diverse misstanden en de corporaties stellen daar tegenover dat ze zij zich gedwongen zien de woningbouwproductie stil te leggen en alleen nog maar strikt noodzakelijke werkzaamheden uit te voeren.

Corporaties waren medio 2012 nog verantwoordelijk voor meer dan de helft van de totale nieuwbouwproductie. Nu zij nauwelijks in beweging zijn, zit de woningmarkt op slot. Het terugkeren naar de kerntaken legitimeert echter de vraag of woningcorporaties naast het verhuren, beheren en onderhouden van woningen ook ontwikkelactiviteiten moeten ontplooiën. Enerzijds wijst onderzoek (CFV, 2010) uit dat de verbindingen van corporaties, waaronder de ontwikkelbedrijven, in het merendeel van de gevallen nauwelijks renderen. Anderzijds vraagt projectontwikkeling om andere vaardigheden en kennis en heeft het een ander risicoprofiel dan beleggen en beheren. Vanuit beide perspectieven zou bovengenoemde vraag negatief beantwoord kunnen worden.

Het is in het huidige tijdsgewricht opmerkelijk te noemen dat corporaties de mogelijkheid niet aangrijpen om de samenwerking op te zoeken. Zij worden overspoeld met problemen en kiezen er vooralsnog voor dit eigenhandig aan te pakken en op te lossen. De gedachte van de resource based view die is opgehangen aan de theorie van Hamel en Prahalad (1994) betoogt dat het inzetten van ontbrekende competenties juist tot oplossingen leidt. Deze zijn ook nodig wanneer een onderneming besluit volledig terug te vallen op haar kernactiviteiten. Complexe ontwikkelopgaven vragen om de inzet van een breed palet aan vaardigheden. De traditionele vorm van samenwerken tussen een corporatie en een ontwikkelaar, waarbij de nadruk ligt op positiespel en risicodeling lijkt hiervoor niet de juiste oplossing. De corporaties willen niet in dezelfde val stappen en gaan een dergelijke samenwerking met een commerciële partij uit de weg. In ieder geval tot duidelijk is wat het effect is van de hervormingen van kabinet Rutte II op het investeringsvermogen.

Het lijkt voor de hand te liggen dat een nieuwe samenwerkingsvorm ervoor zou moeten zorgen dat het ontwikkelrisico wordt weggehaald bij de corporatie. Het is niet geheel duidelijk of er ruimte blijft voor projectontwikkeling onder de vleugels van een corporatie of in een verbinding, maar in haar taak als verhuurder en beheerder van sociale huurwoningen kan zij vermoedelijk alleen de verantwoordelijkheid nemen voor het beleggingsrisico. Haar belang ligt op de lange termijn in het gebied en niet bij het ontwikkelbelang. Van Mierlo (2010) stelde al dat financiering, net als grondbezit, niet de basis is voor toegevoegde waarde in het post-crisis tijdperk. Het is een noodzakelijk kwaad geworden. Juist omdat de financiering nauwelijks beschikbaar is op een wijze die de markt gewend was en waarschijnlijk ook niet meer terug zal komen gezien de vele maatregelen, die van overheidswege zijn genomen, lijkt de weg vrij voor partijen die over de competentie beschikken voor het vinden van financieringsruimte.

7.2 Ontwikkelaars

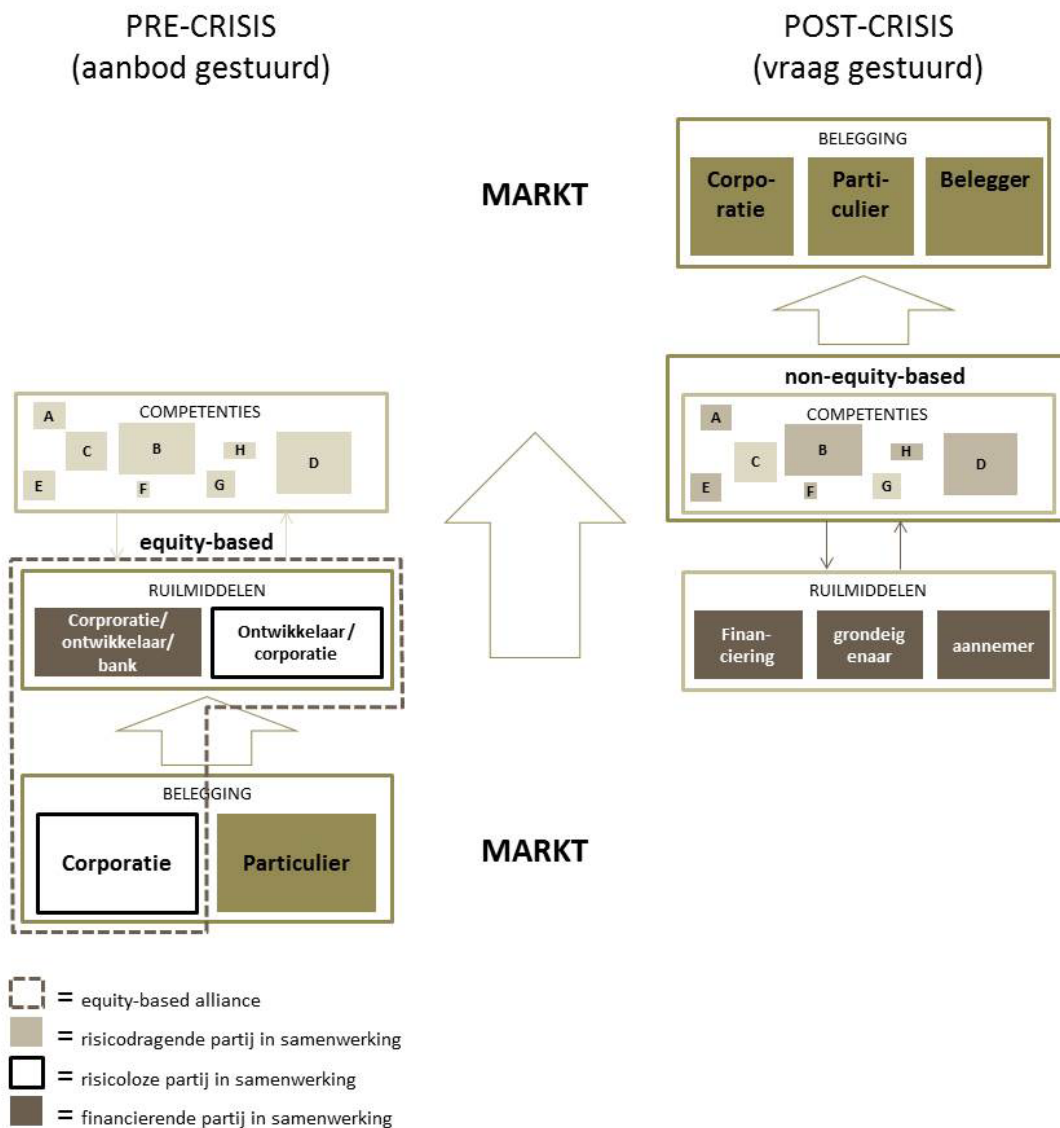
De ontwikkelaars voelen op meerdere fronten de consequenties van het nieuwe kabinetsbesluit en de crises. Verscherpte regelgeving, waaronder Basel III, zorgt ervoor dat de bereidheid van banken tot financiering vrijwel nihil is geworden voor nieuwe gebiedsontwikkeling. In bestaande projecten raakt de afname in verkoopshnelheid het projectresultaat. De verscherpte bankregels treffen ook de particuliere kopers en institutionele beleggers kunnen het gat dat ontstaat door de vraag naar huurwoningen slechts ten dele opvullen². En het is daarbij de vraag of de pre-crisisproducten vaak in de vorm van koopwoningen, aansluiten bij de wensen van de belegger in een huurproduct. Tegelijkertijd zijn veel gevolgen voelbaar van de wijzigingen en verschuivingen die plaatsvinden in de corporatiesector. Projecten die in samenwerking worden uitgevoerd, zijn (tijdelijk) stilgelegd, of ontbonden en nieuwe samenwerkingsverbanden worden nauwelijks aangegaan. Welke rol moet de ontwikkelaar aannemen in een samenwerkingverband in het nieuwe tijdsgewricht? En met welke competenties moet zij zich onderscheiden?

² Institutionele beleggers bezitten circa 130.000 huurwoningen in Nederland (bron: Financieel Dagblad, Beleggers huurmarkt waarschuwen Blok, 5 maart 2013)

Risicodragend participeren in projecten is alleen mogelijk als de vermogenspositie van de ontwikkelaar goed is. Dit is in het huidige tijdsbeeld lastig. Het zijn juist de ruilmiddelen (grondposities en projecten) die partijen nu lam leggen. Een bevrijding van deze ruilmiddelen kan partijen in staat stellen om competentiegericht werk te doen en een gat te vullen dat corporaties door het verleggen van de focus creëren. Veel onderzoeken benadrukken dat ontwikkelaars zich meer bewust moeten worden van de eigen competenties om mee te kunnen in de toekomst en afmoeten van het beeld dat zij superieur zijn in het totale expertiseveld van vastgoedontwikkeling (o.a. De Zeeuw et al, 2010). Zij dienen bepaalde expertise in te zetten of te verwerven om van toegevoegde waarde te zijn. Dit lijkt te insinueren dat zij een adviserende rol krijgen en er een traditionele opdrachtgever-opdrachtnemer relatie ontstaat, waarbij de corporatie als investerende partij optreedt. Het is zeer de vraag of de corporatie deze rol, met uitzondering voor het sociale huurproduct, nog kan innemen. Daarnaast zou het de rol en de competenties van de ontwikkelaar te kort doen, wanneer de resource based view om maximale waarde te creëren wordt beschouwd. In een nieuwe samenwerkingsvorm zou sprake moeten zijn van gedeelde zeggenschap en is er ook ruimte voor risicodeling en participatie in het rendement. De competenties van beide of meerdere partijen zijn nodig om het beste product te maken (ook al is een van de partijen slechts afnemer). Hoe dan ook is een (nieuwe) vorm van samenwerking noodzakelijk.

7.3 Nieuw model voor samenwerken

Het lijkt erop dat de crisis voornamelijk heeft blootgelegd dat de motieven om samen te werken niet zijn veranderd, behalve dat men op zoek is naar een andere vorm van risicodeling en financiële middelen. Nu deze middelen beperkt beschikbaar zijn en partijen risicomijdend zijn geworden, komen er geen nieuwe samenwerkingsverbanden tot stand en worden bestaande samenwerkingsverbanden ontbonden. Dit bewijst eens te meer dat de motieven om samen te werken financieel gedreven waren en niet meer volstaan. In het nieuwe samenwerkingsmodel wordt derhalve een duidelijke scheiding gemaakt tussen de financieringsbron, de afnemer en de ontwikkelaar om recht te doen aan de competenties van de samenwerkende partijen. De partijen in de non-equity-based samenwerking hebben zeggenschap, brengen kapitaal in (door middel van kennis, capaciteit, etc.) en delen mee in toekomstige winsten, waardoor minder kapitaalbeslag van derden nodig en de ontwikkelaar: "Besides lowering the capital required, alliances may facilitate developers' possibility to acquire highly specialised expertise by 'creating a commonality of interests via the distribution of equity in a venture to a broad range of participants'" (Behrens, 1990: 2)

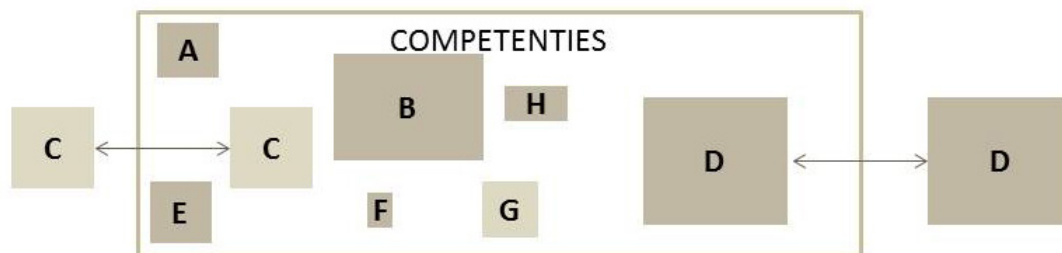


Figuur 7.1: samenwerkingsmodel (verschuiving van kapitaal naar niet-kapitaal gerichte samenwerking)

Voor deze nieuwe modellen is wel acceptatie nodig van deelnemende partijen. De ontwikkelbedrijven van de grote corporaties zijn te beschouwen als mammoettankers die niet zo maar te stoppen zijn. Corporaties hebben zichzelf over het algemeen altijd prima in staat geacht om gebieden of projecten zelfstandig tot ontwikkeling te brengen en is het aangaan van een samenwerking ingegeven voor het verkrijgen van een noodzakelijke positie en niet zozeer vanwege de competenties van de ontwikkelaar of risicodeling. Er was geld genoeg. En hoewel dat geld momenteel niet aanwezig is, verwachten de meeste geïnterviewden uit de casestudies dat partijen weer terugvallen in oude gewoontes als de crisis voorbij is. De vraag is echter of hier de mogelijkheid voor is als de randvoorwaarden van vóór de crisis niet terugkeren. Vóór de crisis wordt gehandeld naar het gezegde: "Wie betaalt, bepaalt". Deze instelling bleek niet houdbaar toen de economische crisis uitbrak en de vraag is of de partijen die betaalden in het pre-crisistijdperk dezelfde zullen zijn als de partijen die betalen in het post-crisistijdperk.

In het pre-crisistijdperk kenmerkt de samenwerking zich als een alliantie met kapitaal als fundament (equity-based). Ruilmiddelen zijn de belangrijkste inzet in een samenwerking. Kapitaal is nodig, maar in het post-crisistijdperk zou de nadruk

in de samenwerking moeten liggen op competenties (contractually based). Kennis is de basis voor de samenwerking en het kapitaal komt van elders. Hierbij kan het kapitaal vergaren een belangrijke competentie zijn. Er ligt een uitdaging voor de ontwikkelaar en de corporatie om de ruilmiddelen die voor de crisis nodig waren te vervangen door waardevolle, zeldzame niet te imiteren competenties. Dit dient reeds in de initiatieffase van het ontwikkeltraject te gebeuren. Het risicomanagement, procesmanagement en de marketing moeten veel meer dan in het pre-crisistijdperk worden ingezet in de initiatieffase en haalbaarheidsfase. Zodoende kan er veel beter en sterker worden gestuurd op de afzet van het product, wat het risicoprofiel ten gunste komt.



Figuur 7.2: in- en uitreden van partijen gedurende verschillende fases ontwikkelingsproces

7.3.1 Onderscheid ontwikkelaar en belegger

De vastgoedsector is redelijk uniek te noemen. Partijen zijn bereid ontwikkelrisico te nemen in de samenwerking en vervolgens dit risico te verkleinen door zelf het product af te nemen: het 'sigaar uit eigen doos'-principe. Wanneer de belangen in de samenwerking gelijk zijn en de rol van afnemer niet is vermengd met ontwikkelaar komt dit het samenwerkingsverband ten goede. Tegelijkertijd kan de corporatie wel als samenwerkingspartner een (adviserende) rol hebben in de ontwikkelcombinatie, zolang zij maar geen risico draagt. Ingegeven door economische of politieke factoren³ zorgt de terugkeer naar de kernactiviteiten, die sectorbreed herkenbaar is, ervoor dat partijen opnieuw gaan nadenken over hun rol en creativiteit aan de dag moeten leggen om te overleven. Het nieuwe samenwerkingsmodel (figuur 6.7 sluit beter aan bij de rol en het imago dat de corporatiesector zich moet aanmeten vanuit het regeerakkoord: de sociale taakstelling. De corporatie wordt afnemer van sociale woningbouw en mogelijk in beperkte mate belegger in vrije sector huurwoningen. Zij mag zich als kopende partij uitspreken over het product. Echter zij treedt niet op als risicodragende ontwikkelaar. Tegelijkertijd mag, om de samenwerking optimaal te laten slagen, de corporatie niet gedegradeerd worden tot afnemer van sociale woningen. Zij dient een rol te spelen in de initiatieffase van het ontwikkelingsproces (zie figuur 3.1), want daar wordt de toegevoegde waarde gecreëerd. Woningcorporaties beschikken bij uitstek over het inzicht om invulling te geven aan de ruimtelijke kwaliteit van de omgeving (expertise en vaardigheden op sociaal en maatschappelijk vlak), wat tevens in hun belang is als afnemende partij van de woningen; zij blijven langdurig actief in de wijk. Volledige risicoparticipatie in de ontwikkeling- en beleggingsfeer is daarbij niet nodig of wenselijk. Het risico voor de corporatie zit bij de afname van het sociale programma. In haar rol als afnemer is er minder ruimte voor compromissen en worden de belangen van de corporatie (omgeving, leefbaarheid, etc.) beter behartigd. Haar financiële belang in het ontwikkelproces verdwijnt en daarmee is er geen dubbele petten problematiek. Het casestudieonderzoek laat zien dat de dubbele pet van de corporatie (ontwikkelaar en afnemer) de samenwerking niet ten goede komt. De samenwerkingsverbanden waarbij dit wel het geval was, zijn allen ontbonden of gewijzigd, omdat het belang van de corporatie als afnemer anders ligt dan van de ontwikkelaar.

³ Kabinet Rutte II laat weinig ruimte meer voor investering in niet-DAEB activiteiten en de mogelijkheid om als corporatie te handelen als ontwikkelaar.

De woningcorporatie gaat als samenwerkingspartner in de ontwikkeling toezien op de kwaliteit van de wijk. De equity-based-alliance tussen corporatie en ontwikkelaar wordt buiten het competentiegedreven samenwerkingsverband geplaatst. Binnen de samenwerkingsvorm is louter sprake van een contractually-based-alliance. De corporatie brengt haar competenties in de overkoepelende samenwerking en is daarnaast afnemer van een deel van de woningen die past binnen haar portefeuille en aansluit bij de sociale taakstelling. Hiermee wordt het ontwikkelingsrisico gescheiden van het beleggingsrisico en wordt de strijdigheid van belangen tegen gegaan. De corporatie neemt deel in de samenwerking en heeft daarbij zeggenschap over de invulling van de wijk. Zij loopt daarmee geen financieel ontwikkelrisico, maar neemt wel verantwoordelijkheid op zich. De waarde van de wijk bepaalt immers de waarde van de woningen die ze in portefeuille neemt.

7.3.2 Het nieuwe samenwerkingsmodel in relatie tot de opgave

Veranderende marktomstandigheden zorgen ervoor dat het functionele programma van een ontwikkeling vloeibaar wordt. Uit de casestudies blijkt dat veel partijen als eerste afscheid nemen van het sociale woningbouwprogramma teneinde de beperkte inkomsten voor de corporatie, die tevens partner is in de samenwerking, om te buigen naar een positief resultaat door de woningen in de verkoop of vrije sector verhuur te brengen. Het betreft projecten die allen in het pre-crisistijdperk zijn aangevangen. Van nieuwe samenwerkingsverbanden tussen corporaties en ontwikkelaar tijdens het crisistijdperk is niet of nauwelijks sprake, terwijl dit vanuit de opgave vanwege de complexiteit vaak wel wenselijk is. Voor de financiering van niet-DAEB activiteiten zijn corporaties echter aangewezen op de vrije markt en er lijkt ook geen ruimte meer te zijn om eigen vermogen in te zetten voor de financiering van deze niet-DAEB activiteiten. Hiermee wordt de mogelijkheid voor corporaties om woningen, anders dan sociale huur- en koopwoningen, te realiseren buiten spel gezet. Reden te meer om zowel op zichzelf staande projecten als stadvernieuwingsprojecten in samenwerking met andere partijen tot stand te brengen. Bestaande en nieuwe wijken zijn niet gebaat bij eenzijdigheid en zullen gemengde programma's nodig hebben.

Om tot ontwikkeling te komen is initiatief nodig. Afgaande op de herkende competenties is de ontwikkelaar geschikt om deze rol op zich te nemen. Vervolgens zal in de initiatieffase met name de vraag spelen hoe het afzetrisico zo veel mogelijk beperkt kan worden. Dit vraagt om competenties die zich richten op het afhechten van dit risico in een vroegtijdig stadium van het ontwikkelproces: in de initiatieffase van de ontwikkeling. Er vanuit gaande dat de expertise van de corporatie zich beperkt tot de sociale en maatschappelijke vraagstelling is ontwikkelingsexpertise nodig die zich richt op het vinden van de juiste samenwerkingspartners (o.a. investeerders), het structureren van het ontwikkelingsproces, het bestuderen van de haalbaarheid, en het bevorderen van de verkoopbaarheid. Kortom een commerciële insteek die veelal aanwezig is bij de ontwikkelaar. Voor de initiatieffase en het vervolg traject is investeringsruimte nodig. De planvoorbereidingskosten kunnen wellicht (deels) gedragen worden door de ontwikkelaar, maar voor de grondaankoop en de bouw- en bijkomende kosten zal projectfinanciering nodig zijn. Voor het deel van het programma dat door een corporatie (sociale huur) of een belegger (vrije sector huur) wordt afgenomen, is het ontwikkelrisico afgedekt, maar er is veelal sprake van een deel dat bedoeld is voor de particuliere koper om tegemoet te komen aan de vraag uit de markt. Als de regelgeving oplegt dat de corporaties niet meer als financier kunnen optreden en ontwikkelaars ook niet aan geld komen bij banken vanwege de beperkte vermogenspositie en het risicoprofiel dat hen wordt aangehangen, dan zal het investeringsvermogen en financieringsvermogen van elders moeten komen. Het is niet per definitie zo dat deze derde partij ook de kennis bezit om woningen en gebieden te ontwikkelen. Competenties worden dan de inzet en niet de positie. De positie heeft wel waarde, maar wat is deze waard zonder financiële middelen, of zonder de competenties om deze middelen in te zetten? Deze competenties moeten te gelde gemaakt worden. Hiervoor is samenwerking nodig met kennisgedreven partijen op het gebied van projectontwikkeling.

7.3.3 Bestendigheid nieuw samenwerkingsmodel

Het traditionele samenwerkingsmodel zorgt voor een hoog risicoprofiel bij de corporatie en ontwikkelaar als de gegarandeerde (sociale woningbouw), of schijnbaar gegarandeerde afzet (aan particulieren in economisch goede tijden) komt te vervallen. Samen met het gegeven dat de financieringsmiddelen van de corporaties als gevolg van nieuwe regelgeving niet meer kunnen worden aangewend voor niet-DAEB-activiteiten, is er in het nieuwe samenwerkingsmodel meer aandacht voor de afzet en het verleggen van de risico's naar andere partijen in een vroeg stadium. Aan het positiespel, dat partijen doorgaans gewend

waren te spelen, zit een hoog risicoprofiel verbonden. Het is de vraag of corporaties en ontwikkelaars nog in staat zijn om dergelijke risico's te kunnen of te willen nemen als er geen bereidheid is bij derden om vermogen te verstrekken. De focus zal zich gaan verleggen naar de afzet van het te ontwikkelen product. Hier ligt ook de sleutel voor de financieringsbereidheid bij vermogenverstrekkers. Afhankelijk van de beschikking over grondposities zullen deze niet meer als ruilmiddel ingezet worden. De (herontwikkel)locaties die reeds in bezit zijn, komen nog in aanmerking als ruilmiddel. Locaties die nog niet in bezit zijn zullen niet meer speculatief worden aangekocht door ontwikkelaars of corporaties. Er zal samenwerking nodig zijn met diverse partijen, waaronder grondeigenaren om de behoefte aan extern kapitaal te verminderen. Aldus zal er een beroep op de bereidwilligheid van grondeigenaren (particulier of overheid) gedaan moeten worden om op een of andere manier deel te nemen in de ontwikkeling. De grondeigenaar kan kiezen welke rol zij wenst in te nemen (Song & Lind, 2009):

1. Actieve rol als partner in de samenwerkingsovereenkomst. De grond wordt geactiveerd op de balans van de samenwerking. Dit betekent dat de grondeigenaar optreedt als eigen vermogen verschaffer veel zeggenschap krijgt in de ontwikkeling en betrokken wordt bij de initiatief- en haalbaarheidsfase, maar het betekent ook meer risico voor deze partij.
2. Een passieve rol waarbij de grondeigenaar de grond off-balance ter beschikking stelt. Het grondtransport wordt uitgesteld, totdat afzet tot een bepaald percentage verzekerd is. De eigenaar wordt geen actief opererende partij in de samenwerking, maar profiteert wel van toekomstige opbrengsten.

Het faciliterend grondbeleid in de casestudies, waarbij de overheid geen enkele financieel risico loopt, lijkt vanuit de financiële mogelijkheden in de markt minder voor de hand te liggen. Bij een tussenvorm is de overheid ook te betrekken in de samenwerkingsvorm. Bijvoorbeeld een publiek-private samenwerking. De verandering die eerder is ingezet door gemeente om zich te onttrekken van het innemen van grondposities komt daarmee mogelijk in en ander daglicht te staan.

Om te kunnen focussen op afzet zal aandacht nodig zijn voor de samenstelling van de samenwerking, de financieringsvorm en het product zelf. De samenwerking met financiële actoren is nodig om het noodzakelijke kapitaal op te halen. Dit kapitaal werd voorheen vrij eenvoudig verkregen door de inbreng van eigen vermogen door een of beide samenwerkingspartners en de bereidwilligheid van banken om te financieren. Beide financieringsbronnen zijn opgedroogd en de situatie biedt mogelijkheden voor alternatieven. Er ontstaat ruimte voor andere financieringsvormen die enerzijds de ruimte opvullen tussen het ingebracht eigen vermogen van de ontwikkelaar en de corporatie en de traditionele bancaire financiering en anderzijds voor geldverstrekkers om risicodragend te participeren in de samenwerking. In het laatste geval kan het samenwerkingsverband de uitgaande kasstroom beperken, doordat bijvoorbeeld de rentebetaling over de lening wordt uitgewisseld tegen aandelen in de samenwerking. Aan deze nieuwe financieringsvormen is een hoger risicoprofiel verbonden dan aan traditionele bankfinanciering. Echter het is minder hoog dan het vereiste rendement op de inbreng van eigenvermogen. Echter beide elementen zullen nodig zijn om ontwikkeling mogelijk te maken.

Vanuit het perspectief van de financierbaarheid lijkt een terugval naar het positiespel niet erg voor de hand te liggen. Toch voorziet een meerderheid van de geïnterviewden een dergelijk scenario. Vermoedelijk komt dit voort uit het feit dat nog steeds geredeneerd wordt vanuit de financiële gedrevenheid van samenwerken. Degene die positie heeft of investeert, neemt het risico en is de bepalende factor in de ontwikkeling. Partijen moeten zich echter bewuster worden van elkaars competenties en toegevoegde waarde. Deze verschillen van elkaar en juist om die reden hebben partijen elkaar nodig om complementair te zijn. Samenwerken zou meer moeten opleveren dan voor- of achterwaartse integratie in de keten, waardoor het takenpakket van elke partij ruimer wordt in plaats van enger, maar het rendement niet beter (CFV, 2010). Het komt zelden voor dat alle competenties om een ontwikkeltraject succesvol te kunnen doorlopen bij één partij aanwezig zijn. De terugkeer naar de kernactiviteiten bij partijen zou daarbij in theorie een stimulerend effect moeten hebben op samenwerken. Een competentiegedreven samenwerking is per definitie geen samenwerking gekoppeld aan een locatie en biedt derhalve aanknopingspunten om meerdere partijen conform de Multi-partner theorie van Lavie, Lechner en Singh (2007) op basis van hun competenties op het juiste moment in te zetten en daarmee adequaat in te spelen op de onzekerheden in de markt.

Bij de samenwerking tussen een corporatie en een ontwikkelaar worden, ook al is deze financieel gedreven, competenties bij elkaar gebracht. Voorafgaand aan de samenwerking, of bij het besluit om te gaan samenwerken, blijkt echter veelal dat er weinig aandacht is voor competenties van de andere partij en voor de rolverdeling. Als van te voren duidelijk is welke rol partijen spelen ontstaat er een eenduidiger samenwerking. Bij het verstrekken van een adviesopdracht wordt hier, ironisch genoeg, veel bewuster over nagedacht (lees: de keuze op gebaseerd), terwijl de samenwerkingsband veel minder hecht is en er veelal geen risico's worden gedeeld. Een voorbeeld hiervan is de casus Zuiderspoor, waar Proper-Stok als adviseur wordt aangesteld om de ontwikkeling verder te begeleiden. Zelfs nadat de samenwerking is ontbonden. Het is duidelijk dat de adviserende partij over competenties beschikt die de opdrachtgever ontbeert. Een partij die belegger en beheerder is van sociale huurwoningen dient over andere competenties te beschikken dan een commerciële projectontwikkelaar. De belegger geeft de kaders aan voor het eindproduct en zal daarbij de verhuurbaarheid en beheersbaarheid in de exploitatiefase toetsen, terwijl de ontwikkelaar het ontwikkelproces wil managen.

Het model gaat uit van de kracht van de samenwerking. Het samenwerkingsverband bepaalt wat de markt nodig heeft. Het vraagt om een aanpak die de verzameling van de juiste competenties vereist. Het duidelijk in kaart brengen en benoemen van deze competenties is dus noodzakelijk. Hetzelfde geldt voor de motieven. Als een organisatie financieel gedreven wordt en het innemen van positie en verkrijgen van macht bovenaan heeft staan is dit niet het juiste uitgangspunt voor een competentie gedreven samenwerking. In een dergelijk samenwerking is het niet noodzakelijk het ontwikkeltraject met dezelfde partners voor de gehele duur aan te gaan. Bepaalde fasen vragen om bepaalde competenties. Het zal een veel dynamischer proces worden, waarbij partijen in en uit stappen afhankelijk van hun kennis en know-how die ze inbrengen. Dit is goed mogelijk, ook als partijen participeren in het risico. Het aandeel kan worden afgekocht of worden bijgesteld op basis van de werkelijk ingebrachte uren in het ontwikkelingstraject.

Om een samenwerking aan te gaan op basis van competenties is het belangrijk deze competenties te kunnen herkennen bij andere partijen of te onderzoeken. Uit onderliggend onderzoek blijkt dat partijen redelijk kunnen aangeven wat de competenties zijn van de partner in de samenwerking en in veel gevallen heeft de inzet van bepaalde competenties geleid tot een beter rendement van de ruilmiddelen. Maar het uitdrukken van deze toegevoegde waarde in cijfers lijkt een stuk lastiger te zijn. Het kwantificeren is enerzijds niet mogelijk, omdat het niet gemeten wordt. Anderzijds is de toegevoegde waarde uiteindelijk de resultante van de inzet van beide partijen en moeilijk aan een partij toe te wijzen. Daarnaast is het wellicht lastig voor partijen om te erkennen dat een partner kan bijdragen aan het resultaat, omdat ze daarmee hun eigen organisatie diskwalificeren of daarmee impliceert de taken niet geheel zelfstandig te kunnen uitvoeren. Er is natuurlijk niet gezegd dat een partij niet zonder de ander een gebied of gebouw tot ontwikkeling kan brengen. Het gaat echter om het verhogen van het ambitieniveau en de doelstelling, om zodoende competitief voordeel te bereiken, te innoveren, te leren en uiteindelijk een beter rendement te halen. De afgelopen twee decennia zijn zowel corporaties als ontwikkelaars steeds meer naar elkaar gaan toegroeien en zijn ze het gedrag van de ander gaan kopiëren. De ervaring en competenties van partijen afzonderlijk zijn daarmee ondergesneeuwd. Dit zou enerzijds kunnen betekenen dat de competenties die traditioneel bij een ontwikkelaar horen niet meer onderscheidend zijn. Anderzijds kan men redeneren dat een corporatie nu juist in staat moet zijn om weloverwogen aan een samenwerking met een ontwikkelaar te beginnen (De Zeeuw et al, 2010). Deze redenering krijgt nog meer lading nu corporaties zich gaan bezinnen en terugkeren naar hun kernactiviteiten. Het zou corporaties moeten bewegen om samen te werken op onderdelen waar zij niet over de juiste vaardigheden of capaciteit beschikken. Aan ontwikkelaars de taak deze leemtes te herkennen en op te vullen. Het is daarbij wel de vraag of corporaties deze ruimte laten aan ontwikkelaars. Is er nog wel de bereidheid om samen te werken, of ontstaat er meer een opdrachtgever-opdrachtnemer relatie (equity-based-alliance) zonder dat de corporatie mede vormgeeft aan de maatschappelijk context (o.a. leefomgeving) van een gebied? Vanuit de resource based view zijn de competenties van beide partijen nodig om het beste product te maken (ook al is een van de partijen slechts afnemer) en maximale waarde te creëren. En dus is samenwerken vereist. Het is nodig om de vraag te creëren, die na het uitbreken van de crisis steeds verder is weggezaakt.

7.4 Conclusie perspectief op de toekomst en reflectie

Bij het vormen van nieuwe samenwerkingsvormen moet ingespeeld moeten worden op veranderende marktomstandigheden. Bijvoorbeeld door corporaties en beleggers al tijdens de haalbaarheidsfase te committeren en hen in een vorm van samenwerking te vangen. De afzet aan de voorkant van het project bezegelen, heeft impact op de bedrijfsvoering van de organisatie. De wensen van de afnemer zullen in de initiatieffase geïmplementeerd moeten worden en het betekent ook een andere procesinrichting. Het doel is niet meer: veel risico te dragen met een navenant rendement, omdat de afzet nog niet is georganiseerd, maar samenwerken met andere partijen die over andere competenties beschikken, waardoor de (ruil)middelen beter benut kunnen worden en macht ontstaat: dus niet meer van hetzelfde, maar echt onderscheidend. Hiervoor is geen volledige afzet van het product van te voren nodig, maar een substantieel deel om gegarandeerd te zijn van financiering.

Behalve de zorg en het risico van de afzet van de woonproducten zal er ook aan de voorkant geïnvesteerd moeten worden. Om de voorinvestering te dekken zullen er partijen bereid gevonden moeten worden om dit risico te dragen. Dit kunnen financiële partners zijn in de vorm van externe kapitaalverstrekkers, of een niet-financiële partners in de vorm van grondeigenaren, adviseurs, aannemers en afnemers.

Deze veranderingen zorgen wellicht voor minder rendement, maar de winst zit niet meer in het nemen van grotere risico's in het begin, maar verbeterde producten aan het eind. Hoewel met behulp van kapitaalkrachtige partijen de risico's beter te scheiden zijn, is het belangrijk partijen echt te kiezen op competentie en op basis daarvan te bepalen hoe en waar met een partij wordt samen gewerkt. Het project, of de eenmalige opgave is daarbij niet het uitgangspunt, maar de expertise en vertrouwen in een partij voor de langere termijn, mogelijk in meerdere projecten.

8. Conclusies en aanbevelingen

8.1 Inleiding

De praktijk laat zien dat woningbouwcorporaties en projectontwikkelaars, om uiteenlopende redenen, de focus verleggen naar hun kernactiviteiten. Veranderende marktomstandigheden zijn hier de aanleiding toe. Deze terugtrekkende beweging heeft effect op de samenwerkingsverbanden tussen beide partijen. Bestaande allianties worden ontbonden of nemen een gewijzigde vorm aan. Het aangaan van nieuwe samenwerkingsverbanden blijft vooralsnog uit. Deze ontwikkeling bevordert niet de noodzakelijke productie van geschikte woningen om daarmee te voldoen aan de vraag.

De vastgoedmarkt kenmerkt zich door een veelheid aan samenwerkingsvormen, welke in dit onderzoek specifiek voor de combinatie woningbouwcorporatie en projectontwikkelaar is beschreven. Daarnaast is met behulp van een theoretisch kader het begrip samenwerken afgebakend en zijn de veranderende marktomstandigheden in kaart gebracht. Het onderzoek richt zich op de hoofdvraag: wat kan ertoe bijdragen om de samenwerking tussen een woningcorporatie en een projectontwikkelaar optimaal vorm te geven en daarmee van toegevoegde waarde te zijn voor een binnenstedelijke herontwikkeling in het (ex-post) crisistijdperk.

Met behulp van casestudieonderzoek zijn de theoretische pijlers van het samenwerken tegen het licht gehouden. Deze pijlers bestaan uit motieven, ruilmiddelen, competenties, de samenwerkingsvorm en bijbehorend verdienmodel. Het onderzoek maakt vervolgens de invloed van de veranderende marktomstandigheden op deze pijlers inzichtelijk. De uitkomsten vormen de basis voor het perspectief op de toekomst van samenwerken.

8.2 Samenwerken in relatie tot veranderende marktomstandigheden

De samenwerking tussen corporaties en ontwikkelaars, zoals deze zijn opkomst heeft gekend sinds de bruteringsoperatie, is aan verandering onderhevig. Het economische en politieke krachten spel is daarbij het belangrijkste. Deze elementen hebben de grootste impact en brengen de meeste onzekerheid met zich mee. De aanvang van de crisis in 2008 en ingrijpende maatregelen op rijksniveau, waaronder de herzieningswet, het regeringsakkoord van kabinet Rutte II en het Woonakkoord, hebben voor een kantelpunt gezorgd. Het aangaan van een samenwerking was voorafgaand aan de crisis voornamelijk financieel gedreven. Veel voorkomende motieven waren daarbij het verkrijgen van macht, (geografische) positie en de spreiding van risico's. Vanuit het perspectief van de corporatie gold het uitbreiden van de woningportefeuille als onderliggende reden. Voor de ontwikkelaar was het genereren van ontwikkelwinst de belangrijkste doelstelling. Hoge risico's werden hierbij niet uit de weg gegaan. Hier stonden verhoudingsgewijs ook hoge rendementen tegenover. Een dergelijk mechanisme hield stand in een groeiende markt, maar veranderde vanaf 2008, toen er minder kapitaal beschikbaar was en het consumentenvertrouwen daalde.

Deze veranderende marktomstandigheden hebben effect op het investeringsvermogen van partijen. Daarenboven verdwijnt voor corporaties het brede werkveld. Partijen zijn in de afgelopen crisisjaren snel wijzer geworden. Het gevolg is dat de basis voor het aangaan van een samenwerking onder enorme druk is komen te staan. Partijen gaan terug naar hun kerntaken, proberen kosten te besparen, waar het kan en beseffen, veel meer dan voorheen, wat de risico's zijn van de ontwikkelstrategie die zij hanteerden. Het verdienmodel van de samenwerkingsverbanden hield geen rekening met tegenvallende verkoopcijfers, of een neergaande economie. Deze veranderende omstandigheden laten ruimte voor een samenwerkingsmodel dat niet per

definitie is gebaseerd op gedwongen samenwerking, positiespel en financiële gedrevenheid, maar dat zich baseert op de competenties die partijen kunnen inbrengen in een samenwerking en de bereidheid om op gelijkwaardige basis gezamenlijk ergens in te investeren.

Samenwerken tussen een ontwikkelaar en een corporatie ten behoeve van projectontwikkeling neemt een bijzonder plek in vergeleken met ander sectoren waar louter commerciële partijen samenwerken:

- De corporatie heeft een bijzonder positie als Toegelaten Instelling en kan daarmee tegen niet-commerciële tarieven geld lenen.
- Er is veelal sprake van een bepaalde vorm van gedwongenheid bij de samenwerking, omdat een partij positie heeft op een locatie;
- Binnen samenwerkingsverbanden is veelal sprake van een dubbelrol bij een van de deelnemende partijen. Een ontwikkelaar, maar meestal de corporatie participeert in dat geval zowel risicodragend in de ontwikkeling als in de belegging (afname product). In sommige gevallen speelt deze partij ook nog een rol bij de financiering van het project.

In de theorie over samenwerken is hierover weinig terug te vinden. Uit het onderliggende onderzoek blijkt dat deze afwijkende uitgangspunten effect hebben op de motieven die gelden bij het aangaan van een samenwerking en de samenwerkingsvorm die daarbij wordt gehanteerd.

Uit de casestudies blijkt dat risico, rendement en zeggenschap evenredig of onevenredig verdeeld kunnen zijn. Dit geldt in hoge mate als een van de partijen ook de afzet van (een deel van) het product voor zijn rekening neemt. Een onevenredige verdeling van deze elementen kan evenwel uiteindelijk leiden tot problemen in de harmonie van de samenwerking. Een van de partijen kan financieel harder getroffen worden, dan de ander. Deze onevenredigheid heeft zowel betrekking op de samenwerking tussen partijen in de ontwikkelcombinatie (ontwikkelingsrisico), als op de relatie tussen de ontwikkelcombinatie en de afnemer (beleggingsrisico). In de praktijk van het samenwerken is er geen directe relatie te ontdekken tussen het ontwikkelrisico en het beleggingsrisico. Zij functioneren zogezegd niet als communicerende vaten. Een partij kan lopende het samenwerkingstraject bijvoorbeeld besluiten meer woningen af te nemen, maar wordt daarvoor niet gecompenseerd door toedeling van een kleiner aandeel in het ontwikkelingsrisico. De veranderende marktomstandigheden leggen bloot dat ongelijkwaardigheid in de relatie geen duurzame samenwerkingsvorm is en hebben tegelijkertijd een sterke invloed gehad op de ontbinding van de desbetreffende samenwerkingsverbanden.

Ondanks bovenstaande verandert de crisis in beginsel weinig aan de motieven om te blijven samenwerken. Dergelijke samenwerkingsverbanden zijn gebaseerd op een bepaalde vorm van gedwongenheid, omdat de ene partij de andere nodig heeft om een locatie te ontwikkelen. De motieven zijn er niet op geënt gezamenlijk de marktmacht te vergroten, maar voor eigen gewin geografische (machts)positie te verkrijgen en risico te verleggen. Echter de belangrijkste ruilmiddelen (positie, inbreng financiële middelen en de bereidheid risico te nemen) om aan de motieven te voldoen, beginnen langzamerhand te ontbreken bij de samenwerkingspartners. Het gevolg is dat een financieel gedreven samenwerking geen stand houdt, of niet meer tot stand komt. Partijen herkennen in dergelijke samenwerking tegelijkertijd wel bepaalde competenties bij elkaar, maar beschouwen deze als noodzakelijk kwaad om het ontwikkeltraject te doorlopen. Partijen geven er ook geen blijk van de kennis die wordt opgedaan als basis in te zetten om de samenwerking een vervolg te geven in een nieuw project. Partijen vinden langdurige samenwerking om daarmee afhankelijkheid en onzekerheid (resource dependency theory) weg te nemen niet van belang. Partijen prefereren een financieel gedreven samenwerking op projectbasis. Echter de grondslag voor een dergelijk samenwerking verdwijnt.

8.3 Een nieuwe vorm van samenwerken

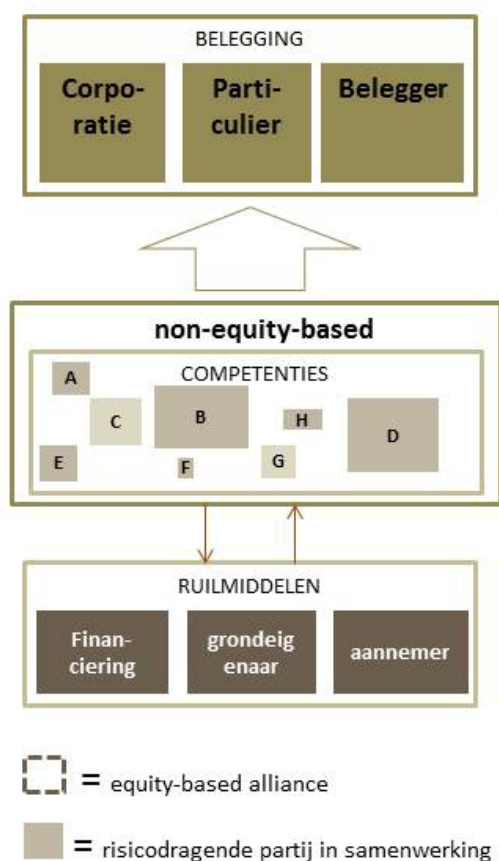
De theorie over perspectieven op samenwerken (hoofdstuk 2) gaat er vanuit dat de ontbrekende competenties bij de samenwerkingspartner worden gevonden. Samenwerken maakt partijen complementair aan elkaar. Dit lijkt slechts in bepaalde gevallen en in beperkte mate het geval te zijn in de cases. De motieven om te gaan samenwerken en de wijze van samenwerken in het pré-crisistijdperk zijn niet te verenigen met de theorie die de kerncompetenties voorop stelt. Het werkveld van de corporaties en de ontwikkelaars is reciproque geïntegreerd (een ontwikkelaar acteert als belegger en andersom), waardoor een partij zich de competenties van de ander eigen maakt door deze kennis zelf in huis te halen. De oorspronkelijke kerncompetenties worden uitgebreid, maar het blijkt dat men niet op hetzelfde niveau kan beschikken over de competenties van "de ander". Deze kennis van en het richten op de eigen competenties is echter wel nodig om onderscheidend te zijn en de toegevoegde waarde van de organisatie te kunnen duiden. Partijen veronderstellen bekend te zijn met de competenties van de partner en tijdens het samenwerkingsproces komen deze over het algemeen bovendien. Om er echter optimaal gebruik te maken volgens de resource based view theorie is het expliciet maken ervan cruciaal. Het zorgt ervoor dat op basis van deze informatie de keuze gemaakt kan worden om samen te gaan werken. Samenwerken kan dan leiden tot innovatie en macht. Deze kans is nu aanwezig, omdat de huidige economische situatie een op kapitaal gebaseerde samenwerking vrijwel uitsluit en partijen derhalve worden teruggeworpen op hun kernactiviteiten.

Voorheen gingen partijen samenwerken om positie te verkrijgen en verdere groei van de organisatie en de portefeuille te bewerkstelligen. Zodra de crisis zijn beslag begint te krijgen, besluiten corporaties en ontwikkelaars te saneren en tevens de samenwerkingsverbanden te ontvlechten. Ook tijdens de crisis ontbreekt de aansluiting bij de theorie. Partijen beschikken gescheiden over minder competenties, maar besluiten desondanks de samenwerking te verbreken. Zij hanteren daarbij de motieven die bij het aangaan van de samenwerken golden. Deze kunnen echter niet meer worden waargemaakt, omdat deze voornamelijk berusten op ruilmiddelen die niet meer aanwezig zijn. Daar komt bij dat ruilmiddelen vervangbaar zijn door derden, terwijl dat voor competenties minder geldt, zeker als een partij over unieke niet-imiterbare competenties beschikt. Het lijkt derhalve noodzakelijk de motieven te herdefiniëren, alvorens men de keuze kan maken om te gaan samenwerken op basis van competenties.

Als partijen bereid zijn om een samenwerking aan te gaan op basis van niet-financieel gedreven uitgangspunten kan dit leiden tot een andere samenwerkingsvorm en is een andere wijze van kapitaalbreng noodzakelijk. Dit zorgt voor een kunstmatige scheiding tussen een financieel gedreven samenwerking en een contractueel gedreven samenwerking. De afhankelijkheid van de kapitaalkrachtige partij hoeft de samenwerking tussen de contractuele competentie gerichte partijen niet in de weg te staan. De casestudies maken duidelijk dat een financieel gedreven samenwerking in een neergaande markt alleen stand lijkt te houden, indien er sprake is van een verhoudingsgewijze verdeling van rendement, risico en zeggenschap tussen partijen. Aan de andere kant van het spectrum kan sprake zijn van louter een contractuele verbintenis zonder inbreng van kapitaal, waarbij met de inbreng van competenties veel toegevoegde waarde geleverd kan worden zonder risico te dragen. Hiervoor is, zo wijst de casestudie uit, niet per definitie zeggenschap nodig.

Er lijkt een noodzaak te ontstaan om op zoek te gaan naar een ander samenwerkingsmodel. Het model dat zich het beste leent voor een duurzame samenwerking is gebaseerd op complete gelijkwaardigheid en geen vermenging van ontwikkelings- met beleggingsrisico. De beperkingen die een corporatie krijgt opgelegd laten echter geen ruimte voor dit nieuwe model, althans niet als een corporatie dé partij is die daarin risicodragend wil participeren. De vrijheid voor de corporatie ontbreekt simpelweg. Zij wordt min of meer gedwongen zich te beperken tot het verhuren, beheren en onderhouden van sociale woningbouw en is alleen in staat niet-DAEB activiteiten te financieren.

De commerciële ontwikkelaars krijgen het risicoprofiel dat op een ontwikkeling rust niet meer tegen dezelfde voorwaarden bancair gefinancierd. De vraag naar (her)ontwikkelingen van gebouwen en gebieden blijft echter onverminderd van kracht. Er ontstaat dus ruimte en behoefte aan een samenwerkingsmodel, waarbij de basis gelijkwaardigheid is, maar waar het kapitaal, de financiering en de afzetgarantie van andere bronnen komt, of op een andere wijze wordt aangeboord. Dit vraagt om specifieke competenties om deze afzet te creëren of een risicodragende investeerder (bijvoorbeeld de grondeigenaar, of aannemer) te vinden als ontwikkelpartner. De behoefte aan financiering wordt een belangrijker motief om een samenwerking aan te gaan, maar hoeft niet per definitie gevonden te worden in de samenwerkingspartner in het ontwikkelproces. Er wordt expliciet onderscheid gemaakt tussen samenwerken met een kapitaalverschaffer en een partij die competenties inbrengt.



Figuur 8.1: Nieuw samenwerkingsmodel

Het op Porter (1980) gebaseerde samenwerkingsmodel dat zich voornamelijk richt op groei en kapitaal voldoet niet meer. Of samenwerkingverbanden met een product toevallig tegemoet kwamen aan de vraag van de markt (outside – in), of de vraag doelbewust op een juiste manier invulden, is lastig te beoordelen. De woningmarkt bevond zich vóór de crisis in 2008 in een overspannen toestand. Juist omdat partijen worden teruggeworpen op hun kernactiviteiten lijkt het voor de hand te liggen om competenties als uitgangspunt te hanteren (Hamel & Prahalad, 1990) en dit samen met kwaliteit als basis te gebruiken voor de samenwerkingsvorm en bijbehorend verdienmodel. De bundeling van competenties leidt mogelijk tot nieuwe competenties (met nieuwe financieringsmodellen, producten en processen tot gevolg) die uiteindelijk een kans bieden om een nieuwe markt te creëren, of de bestaande markt minimaal opnieuw weten aan te boren.

Velegd aandachtsveld

Om goed te kunnen inspelen op de huidige en toekomstige vraag naar woningen is het noodzakelijk het reactieve traditionele samenwerkingmodel om te buigen naar een nieuw pro-actief model. Zowel de corporatie, als de ontwikkelaar krijgt daarbij een nieuwe rol in de samenwerking. De corporatie gaat zich opstellen als een belegger (exploitatiefase), maar denkt tegelijkertijd mee in het ontwikkelproces (initiatiefase), waarbij ze haar competenties op het maatschappelijke vlak inzet. De projectontwikkelaar gaat minder risico dragen en meer vanuit kracht opereren. Hij zet daarbij de volgende competenties in: kapitaal uit de markt halen, deals structureren, risicomanagement en de vroegtijdig (initiatiefase) afzet van de producten bewerkstelligen. Zijn netwerk binnen de vastgoedbeleggingswereld, zijn onderhandelingsstactiek en zijn inkoopvaardigheden kan hij gebruiken om aan de achterkant te regelen wat nodig is om aan de voorkant te beginnen. De werkzaamheden zullen zich uitstrekken van initiatief- tot realisatiefase.

Een cruciaal onderdeel om het nieuwe samenwerkingsmodel te laten slagen is de afzetgarantie van een belangrijk deel van het project. Het is van belang dit al in de initiatiefase van het ontwikkeltraject met de afnemende partijen overeen te komen. Deze afnemers in de initiatiefase zijn woningcorporaties, diverse soorten beleggers en mogelijk zelfs particulieren. Met elk van deze partijen wordt een equity based alliance aangegaan. Hierdoor wordt het risico in het ontwikkelingsproces zoveel mogelijk beperkt tot de investering in een gedeelte van de planvoorbereidingskosten. Deze kunnen door één partij (ontwikkelaar) of een combinatie van partijen worden gedragen (contract-based alliance). Los van het ontwikkelingsrisico is het belangrijk dat een combinatie van partijen het plan voor de ontwikkeling met elkaar tot stand brengt en in natura kennis en kunde inbrengt (ook de corporatie of andere afnemers). Dit maakt alle partijen belanghebbenden en in meer of mindere mate risicodragende partij. Een vorm, die ook in de casestudies naar voren komt, waarbij risicodragend samenwerken ook mogelijk is zonder inbreng van vermogen als de competenties van de andere partij worden gewaardeerd, zal minder aan de orde zijn. Als partijen gelijkwaardig zijn in een samenwerking, maar geen financieel risico lopen, ligt besluiteloosheid en gebrek aan slagvaardigheid op de loer. Hoe worden besluiten genomen als niemand financiële druk of risico voelt? De verantwoordelijkheid voor de afzet bij de ontwikkelaar leggen, helpt daarbij, alsmede een heldere fasering aanbrengen in het ontwikkelingsproces met go en no-go momenten.

8.4 Samenwerken in relatie tot de woningbouwopgave

De opgave zal meer beïnvloed worden door de vraag uit de markt. Om ontwikkelingen mogelijk te maken, is het noodzakelijk het afzetrisico zo vroeg mogelijk in het ontwikkelingsproces te verkleinen. De vraag naar vrije sector huurwoningen neemt gemiddeld toe in Nederland. Het product zal zich hier op aanpassen. Voor afzet aan particulieren is de mogelijkheid tot planfasering van belang. Dit geldt zowel voor de afnamemoment van de grond, als de realisatie van de plannen. Hiervoor zijn afspraken nodig in de samenwerking met grondeigenaren. Zij zullen een belangrijke rol gaan spelen, omdat meer dan voor de crisis, een beroep wordt gedaan op hun bereidheid mee te werken aan het verplaatsen van de investering naar het einde van het ontwikkeltraject. Dit vraagt om andere financierings- en investeringsmodellen. Hierbij valt te denken aan mezzanine en off-balance financiering. De rendementen hierbij zullen navenant zijn.

8.5 Bestendigheid van de samenwerking

Er bestaat een groot risico dat de markt nog niet klaar is voor een nieuwe vorm van samenwerken en partijen nog te veel bezig zijn met intern orde op zaken stellen (o.a. bestaande grondposities afboeken, of te gelde maken). De casestudies laten zien dat tot op heden weinig aanzet wordt gegeven voor nieuwe en langdurige samenwerkingsvormen. Daarnaast wordt het signaal afgegeven dat partijen bang zijn weer in hetzelfde patroon te vervallen van voor de crisis. Echter de blijvende veranderingen in wet- en regelgeving en de hogere eisen die worden gesteld aan de financierbaarheid van vastgoedprojecten laten zien dat dit een zeer onwaarschijnlijk toekomst scenario is. Woningcorporaties blijven niettegenstaande een belegger en zullen

vanuit die rol als woning bezitter betrokken blijven; zij het als afnemer. De rol van de corporatie in het geheel lijkt daarmee te verschuiven naar de exploitatiefase in het ontwikkeltraject, waarbij het wel van belang wordt geacht dat zij wordt geconsulteerd in de initiatiefase en een formele rol krijgt in het samenwerkingsverband vanwege haar specifieke kennis op maatschappelijk en sociaal vlak. Er geldt hiervoor zelfs een zeer sterk motief dat voorkomt uit het casestudieonderzoek. De corporatie kan voor de noodzakelijke mix zorgen om een sociaal programma in te brengen en maatschappelijk te investeren in de wijk. Het uitgangspunt: 'Degene met positie bepaalt' gaat nog maar te dele op. Corporaties beschikken over veel woningbezit, maar hun rol in de ontwikkelopgave is beperkt. Daarbij is het de vraag hoeveel aan dit bezit toegevoegd zal worden de komende jaren en hoeveel wordt uitgepand.

8.6 Aanbevelingen

De onderzoeksresultaten nodigen uit om enkele aanbevelingen te formuleren. Enerzijds bevat deze paragraaf aanbevelingen voor het toepassen van het nieuw samenwerkingsmodel, anderzijds richt het zich op aanbevelingen voor vervolgonderzoek.

8.6.1 Toepassen samenwerkingsmodel

Allereerst is het van belang dat, ondanks gewijzigde marktomstandigheden, ontwikkelaar en corporatie elkaar opzoeken. Partijen zouden hier niet te lang mee moeten wachten, want ondertussen wordt veel kapitaal vernietigd en tijd verspild. Dit is nadelig voor de woningmarkt en de internationale positie van Nederland. In de gesprekken is het zinvol als partijen bespreken hoe zij bestaande samenwerkingsverbanden kunnen continueren of tot nieuwe samenwerking kunnen komen. Het spreekt bijna voor zich dat partijen doorgaan met bestaande samenwerkingsverbanden. Er is daar al veel kennis gedeeld, vertrouwen opgebouwd en geleerd van elkaar dat hier in toekomstige projecten competitief voordeel behaald kan worden. Om tot concrete business cases te komen, zal het samenwerkingsmodel verder uitwerkt moeten worden naar een werkbare projectorganisatiestructuur met taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden voor elk der partijen.

Uit de casestudies blijkt dat de crisis louterend werkt op de openheid die partijen naar elkaar betrachten in de samenwerking. Er heerste blijkbaar een vorm van wantrouwen voorafgaand aan en tijdens het samenwerkingsproces. Tevens wordt aangegeven dat veelal voorbij wordt gegaan aan het in kaart brengen van elkaars vaardigheden, capaciteiten en kennis. Het is niet altijd duidelijk wat partijen van elkaar kunnen verwachten op het projectniveau (dus nadat de samenwerking op bestuurlijk niveau is gesloten). Het is van belang dit tijdens het proces te blijven monitoren en bijsturen. Het feit dat partijen op basis van competenties min of meer op elkaar aangewezen zijn helpt daarbij wellicht.

Bij het afbreken van samenwerkingsverbanden moet men niet over een nacht ijs gaan. De afweging dient gemaakt of een partij niet juist over de competenties beschikt die nodig kunnen zijn om het ontwikkeltraject ten goede te keren. Er liggen juist door de veranderende marktomstandigheden enorm veel kansen voor partijen. Tevens moeten partijen er niet op uit zijn probleemgevallen over de schutting te gooien en deze proberen kwijt te raken aan de ander, maar gezamenlijk tot een oplossing te komen. Het is daarbij niet gezegd dat bestaande afspraken niet opengebroken moeten kunnen worden of ter discussie gesteld. Het mag er echter nooit toe leiden dat de marktconformiteit uit het oog verloren wordt en tegen beter weten in een project tot ontwikkeling en realisatie gebracht.

In zeer korte tijd is er zeer veel veranderd. Juist omdat niet bekend is of en hoe de markt verder nog gaat veranderen de komende tijd moet er ruimte zijn voor flexibiliteit in het samenwerkingsmodel. Deze ruimte zou ook gelaten moeten worden aan de samenwerkende partijen. Het lijkt, gezien het dynamische tijdsgewricht niet verstandig afspraken in de ontwikkelcombinatie in beton te gieten. Als er geen sprake is van een equity based alliance dan moeten partijen vrij zijn om te komen en gaan, uiteraard onder voorwaarden. Dit helpt wellicht beter dan een dichtgetimmerde exit benoemen, dat mogelijk alleen maar juridische strijd oplevert. Partijen moeten zich constant bewijzen of ze toegevoegde waarde hebben. Hebben ze dit dan kunnen ze blijven en meeprofiten, zo niet dan is er de mogelijkheid om eenvoudig uit te stappen.

Ook voor equity based alliances lijkt het zinvol flexibiliteit te betrachten in de afspraken om de haalbaarheid van een project te vergroten. De markt is zeer wispelturig en huizenprijzen laten grote volatiliteit zien. Een flexibele houding geldt zowel voor institutionele als particuliere beleggers. Er ligt een directe relatie tussen grondprijzen en verkoopprijzen van woningen. Als partijen zich daarvan bewust zijn en bereid om schommelingen te verdisconteren in de prijzen verhoogt dit de haalbaarheid van het project.

8.6.2 Vervolgonderzoek

Tijdens dit onderzoek hebben zich veel economische en politieke veranderingen voorgedaan met gewijzigde wet- en regelgeving tot gevolg. Echter veel onderdelen van het regeer- en Woonakkoord zijn nog niet ten uitvoer gebracht, of het is nog niet duidelijk wat precies de consequenties zullen zijn voor woningcorporaties en ontwikkelaars. Vragen die zullen spelen zijn onder andere: Wordt de rol van de corporatie echt zodanig ingeperkt dat niets anders mogelijk is dan verhuren, onderhouden en beheren van niet-DAEB activiteiten? Wat voor effect gaat het Woonakkoord werkelijk hebben en gaan corporaties in de loop der tijd hun investeringsbeleid nog bijstellen? Wat als de woningmarkt uit het slop komt. Welk effect heeft dit op woningverkoop door particulieren en beleggers? Hoe gaan de banken acteren?

Eens in de zoveel tijd is het zinvol het effect van veranderende marktomstandigheden te meten op samenwerkingsverbanden met behulp van nieuw casestudieonderzoek. Het nieuwe samenwerkingsmodel kan dan waar nodig worden bijgesteld en geoptimaliseerd. De casestudies kunnen gaan over projecten die nu nog in ontwikkeling zijn en in de loop der tijd worden afgerond. Ook casestudies die tijdens, of na de crisis zijn opgestart, komen in aanmerking. Meer data komen de betrouwbaarheid van het samenwerkingsmodel ten goede. Veel partijen zijn nog niet overtuigd van de meerwaarde van samenwerken in breder verband, maar ook niet van de meerwaarde op projectniveau. Het zou daarom ook interessant zijn kwantitatief onderzoek uit te voeren en te meten of samenwerken meerwaarde heeft ten opzichte van projecten die solitair zijn uitgevoerd. Vervolgens kan ook een nieuw ontwikkelmodel worden onderzocht, waarin samenwerken geen uitgangspunt is. In relatie daarmee zou onderzocht kunnen worden of de ontwikkelaar kan optreden als Toegelaten Instelling en van dezelfde voordelen kan profiteren als een corporatie, waardoor tenminste één ruilmiddel komt te vervallen.

In onderliggend onderzoek is een toekomstvisie geschetst. Het is interessant om te zien of de samenwerkingsvorm tussen corporaties en ontwikkelaars daadwerkelijk gaat veranderen in de richting van een nieuw model en of dit model overeenkomt met het model uit het onderzoek. Zijn de samenwerkingmodellen tijdens en na de crisis vergelijkbaar? Hoe ziet het verdienmodel er precies uit als er weer meer of andere financiële middelen voorhanden zijn respectievelijk komen om de funding gap op te vullen dat is ontstaan tussen het eigen vermogen en de bancaire financiering?

De echte praktijktoets zou zijn als het nieuwe samenwerkingsmodel verder wordt uitgewerkt en wordt toegepast op een praktijksituatie. Wat worden precies de taken en bevoegdheden van partijen en welke financierings- en investeringsmogelijkheden zijn voorhanden, of gaan zich ontwikkelen. Kan het model zodanig worden opgebouwd dat aan de hand van een aantal parameters besloten kan worden of voor een onderliggende casus met een bepaalde partij wordt samengewerkt. Kortom: Hoe besluit je of je samenwerkt en met wie?

Referenties

ABF Research (2011). Primos Prognose 2011, De toekomstige ontwikkeling van bevolking, huishoudens en woningbehoefte.

Aedes (2009). Geen vrijstelling integratieheffing BTW meer vanaf 2010. Opgeroepen op 20 september 2012 via <http://www.seminarsopmaat.nl/nieuws/geen%20vrijstelling%20integratieheffing%20btw%20meer%20vanaf%202010.pdf>

Akro Consult, Deloitte Real Estate Advisory, Praktijkleerstoel Gebiedsontwikkeling TU Delft, (2011). Samenwerking tussen publiek en privaat in een andere realiteit. Modellen in theorie en praktijk.

Amit, R. en P.J.H. Schoemaker (1993) Strategic assets and organizational rent. Strategic Management Journal, Volume 14, Issue 1, 33-46, January 1993

Barneveld, O. (2010). Samenwerking tussen woningcorporaties en projectontwikkelaars. ASRE

Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. Journal of management, 17, 99-120.

Behrens, R. J. (1990). Joint Venturing In Real Estate. Adaptation of a chapter on joint venturing in real estate that appeared in The Handbook of Joint Venturing. Homewood, Illinois: Dow Jones-Irwin.

Bremekamp, R., Kaats, E. en Opheij W. (2009). Een nieuwe kijkglas voor een heldere blik op samenwerken. Holland Management Review 127, pp. 28-35

Brujin, de H.J.(1999). Het open planproces: een kritische succesfactor van binnenstedelijke gebiedsontwikkeling.

Brujin, J.A. de, et al. (2002). Procesmanagement, over procesontwerp en besluitvorming. 2e druk, 2002, Schoonhoven: Academic Services

Brujin, J.A. de & Heuvelhof, ten E.F. (2004). Management in netwerken.

Buur, L. (2011). Samenwerking tussen professionele en niet-professionele partijen bij locatieontwikkeling. ASRE

CBRE (2012). Woningmarkt in transitie. Een nieuw speelveld voor woningbeleggers.

CFV (2009), Sectorbeeld voornemens woningcorporaties: prognoseperiode 2009 – 2013, Naarden: Centraal Fonds Volkshuisvesting.

CFV (2010). Sectorbeeld realisaties woningcorporaties. Naarden: Centraal Fonds Volkshuisvesting

Child, J. en Faulkner, D. (1998), Strategies of Co-operation, Oxford University Press, Oxford.

- Child, J., D. Faulkner & Tallman, S.B (2005), *Cooperative Strategy, Managing Alliances, Networks and Joint Ventures*. Oxford University Press, Oxford.
- Conijn, J. (2005). *Woningcorporaties: naar een duidelijke taakafbakening en een heldere sturing*. RIGO Research en Advies, Amsterdam.
- Cwiklicki, N. (2003). *Strategische allianties. samenwerkingsverbanden van corporaties met marktpartijen*. TiasNimbas Business School
- Deloitte (2007). *Corporatie Governance. Verbindingen*. Dordrecht: Deloitte
- Deloitte (2008). *Alleen ga je sneller, samen kom je verder*. Deloitte Real Estate Advisory
- Deloitte (2010). *Schuivende panelen, Een visie op gebiedsontwikkeling*
- Douma, S.W. & H. Schreuder (2008). *Economic Approaches to Organizations*. Pearson Education, 2008
- Elsinga, M., M. de Jong-Tennekes, H. van der Heijden (2011). *Crisis en woningmarkt. Onderzoek uitgevoerd i.o.v. Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. DG Wonen, Wijken en Integratie. Onderzoeksinstituut OTB*
- Franzen, A. en Zeeuw, de, F. (2009). *De engel uit graniet, perspectief voor gebiedsontwikkeling in tijden van crisis*, Delft, TU Delft
- Franzen, A. en Zeeuw, de, F. (2011). *Tien acties voor gebiedsontwikkeling. Gebaseerd op de publicatie Gebiedsontwikkeling in een andere realiteit; wat nu te doen?* Delft, TU Delft
- Gomes-Casseres, B. (2003). *Competitive Advantage in Alliance Constellations*. *Strategic Organization* Vol 1(3): 327–335. Brandeis University, USA, Sage Publications
- Gruis, V. (2012). *Woningcorporaties: tijd voor nieuwe waarden?* *Real Estate Research Quarterly*, 4-5, VOGON
- Gruis, V. en N. Nieboer (2012). *Corporaties: koersbepalers of windvaantjes? 2e kwartaal 2012*. *Real Estate Research Quarterly*, 6-12, VOGON
- Grant, P.(1991). *The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation*, *California Management Review*, Spring 1991
- Hamel, G. en Prahalad, C. (1990). *The Core Competence of the Corporation*, *Harvard Business Review*, vol. 68, nr. 3, 79-93, mei-juni 1990.
- Jurriens, J. (2001). *Succesvolle Strategische Allianties, E-business als drijfveer*.
- Joolingen, P. van, Kersten, K., Franzen, A. (2009). *Gebiedsontwikkeling en de kredietcrisis. Een recessie met structurele consequenties*.

Joolingen, van P., Kersten, P., Hee, van der M. (2011). Gebiedsontwikkeling. Valt het stil of slaan we de handen ineen. Akro Consult i.o.v. IenM en BZK, 8 februari 2011.

Kaats, E.A.P., P.J. van Klaveren & W. Opheij (2005). Organiseren tussen organisaties: Inrichting en besturing van samenwerkingsrelaties. Schiedam: Scriptum.

Kaats, E.A.P., & W. Opheij (2012). Leren samenwerken tussen organisaties, allianties - netwerken - ketens – partnerships. Kluwer.

Kazemi, F., Gruis, V. en Zeeuw, de F. (2009), Zij maakt het verschil, Een onderzoek naar de toegevoegde waarde van samenwerking tussen corporaties en marktpartijen in de herstructurering, TUDelft, Faculteit Bouwkunde, Real Estate & Housing, september 2009

Koka, B.R. en J.E. Prescott (2002). Strategic alliances as social capital: a multidimensional view. Strategic Management Journal, Volume 23, Issue 9, 795-816, September 2002.

Lavie, D., Lechner, C. and Singh, H. (2007). The Performance Implications of Timing of Entry and Involvement in Multipartner Alliances. Academy of Management Journal, 50, 3, 578–604.

Ministerie van VROM en het Centraal Bureau van de Statistiek (2010). Het wonen overwogen, De resultaten van het Woon-Onderzoek Nederland 2009

Neprom, (2004). Projectontwikkelaars en hun rol in de herstructurering. NPN drukkers, Breda.

Noordanus, P.G.A. (2009). After the crunch: de betekenis van de kredietcrisis voor de vatgoedsector. Building Business, maart , (2), 1-13.

Nozeman, E. F. (2010). Handboek projectontwikkeling, een veelzijdig vak in een dynamische omgeving, Reed Business bv, Doetinchem.

Peng, M.W. (2006). Global strategy. Cincinnati, OH: South-Western Thomson.

PropertyNL (2010). Kwart minder corporatiewoningen door beschikking Brussel. Opgeroepen op 20 september 2012 via <http://www.propertynl.com/producten-old/nieuwsbrief/default.asp?id=28773>

PropertyNL Magazine (2012), Worstelen met stilstand. Interview met Roel Steenbeek, bestuursvoorzitter Ymere. Nr 15, 5 oktober 2012.

Putman, M. (2010). Een nieuwe ontwikkelaar? Een toekomstperspectief voor de projectontwikkelaar in gebiedsontwikkeling. Masterthesis Master City Developer.

PwC. (2010). Toezicht op verbindingen bij woningcorporaties. Amsterdam

RIGO Research en Advies. (2004). Projectontwikkelaars en hun rol in de herstructurering. Voorburg: NEPROM.

Song, H en H. Lind (2009). Pooling of resources in housing development through strategic alliances: Theoretical framework and options for the Swedish market. ERES conference 2009.

Stichting waarborgfonds Sociale woningbouw, Trendrapportage woningcorporaties 2007-2014: investeringen, kasstromen en financiering, drukkerij Zwaan Printmedia, mei 2010

Treacy, M., Wiersema, F. (1993). Customer intimacy and other value disciplines. Harvard Business Review

TU Delft (2011). GEBIEDSONTWIKKELING in een andere realiteit: WAT NU TE DOEN? Handreikingen voor de praktijk, Maart 2011

Veldman, H. (2009). Strategie en management. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers bv.

Vliegenberg, I. (2011). Grond voor verandering. Sturen op schaarste in buitenstedelijk gebied als stimulans voor binnenstedelijk bouwen.

VROM (2004). Nota Ruimte, Ministerie Volkshuisvesting Ruimtelijke Ontwikkeling en Milieu.

VROM (2008). Structuurvisie Randstad 2040, Ministerie Volkshuisvesting Ruimtelijke Ontwikkeling en Milieu.

VROM (2009). Reiswijzer gebiedsontwikkeling 2009: een praktische routebeschrijving voor marktpartijen en overheden. Den Haag: Ministerie van VROM.

Vulperhorst, L. (2009). Blindeman of coproductent? Nieuwe marktordening in de vastgoedsector door schaarse financieringsmogelijkheden. ASRE vastgoedlezing 2009.

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. Strategic Management Journal, 5, 171–180.

Weerd van der, R. (2007). Organisatiemodellen voor gebiedsontwikkeling : analyse invloed op percepties van betrokken actoren. Afstudeeronderzoek University of Twente

Zande, R. van der (2010). Bezint eer gij aan herstructurering begint. Een theoretisch raamwerk voor samenwerkingsvoorbereiding. Eindhoven: Technische Universiteit Eindhoven.

Zeeuw, de F. (2007). De engel uit marmer.

Bijlage I Lijst respondenten

Groenoord te Leiden

- Mw. S. van den Bronk, voormalig projectdirecteur namens Ymere
- Dhr. J.C. Woerlee, aandeelhouder en algemeen directeur PFC²

Project NN (anoniem)

- Projectontwikkelaar namens corporatie A

De Batavia te Oegstgeest

- Dhr. J.P. de Vogel, projectontwikkelaar namens Dura Vermeer
- Dhr. J. Sjaarda, projectontwikkelaar namens Ymere

Zuiderspoor te Rotterdam

- Mw. P. Rutten, projectdirecteur namens Proper-Stok

Bijlage II Vragenlijst interviews

De interviews worden gehouden in een open karakter (semigestructureerde vragenlijst) om goed in te kunnen spelen op de antwoorden en de aspecten die tijdens het gesprek naar voren komen. Onderstaande vragenlijst geldt derhalve als houvast en ter structurering van het interview.

Algemeen

1. Op welke wijze bent/was u betrokken bij het project en wat was/is uw rol in de samenwerking?
2. In welk jaar is de samenwerking gestart? Kunt u een korte beschrijving geven van het project en de status waarin het zich bevindt. Hebben veranderende marktomstandigheden effect gehad op de opgave (programmering, fasering, afzet, etc.)?
3. Bent u van mening dat de algemene strategie en de kernactiviteiten van uw organisatie zijn veranderd ten opzichte van het moment waarop de samenwerking is gestart?
 - a. Zo ja, heeft dit effect gehad op de rol die uw organisatie speelt in de samenwerking?
 - b. En is de algemene visie op samenwerken gewijzigd en is het belang van uw organisatie in de samenwerking a.g.v. gewijzigde strategie/kernactiviteiten veranderd?

De afgelopen vijf jaar is er veel veranderd in de vastgoedsector en in het bijzonder de corporatiesector als gevolg van de kredietcrisis en veranderende wet- en regelgeving. Ik noem bijvoorbeeld de terugnemende financierbaarheid, de verhuurderheffing, de vestia-affaire, het waarderingstelsel. Nog niet alle wijzigingen van overheidswege hebben hun neerslag gehad of zijn voelbaar, maar toch is er veel verandering merkbaar. Ik wil het met u graag hebben over de effecten van deze marktomstandigheden op het project en doe dit aan de hand van een aantal peilers:

- Motieven
- Competenties (capabilities); partnersselectie (actoren veranderen)
- Ruilmiddelen (resources)
- Samenwerkingsvorm (verdeling risico, rendement, zeggenschap en fase)
- Financieringsvorm en verdienmodel

Motieven voor samenwerking (resources/capabilities)

4. Kunt u aangeven wat de motieven zijn geweest – in volgorde van belangrijkheid - op basis waarvan de samenwerking met de corporatie/ontwikkelaar is aangegaan.

[volgende hoofdindeling gebruiken om antwoord te plaatsen] + ranking toevoegen (gewicht toekennen)

- Delen financiële risico's
- Toegang (financiële) middelen
- Competenties
- Gedwongen samenwerking (reciprociteit, grondbezit, aansturing gemeente)
- Operationele capaciteit
- Bereiken schaalvoordelen
- Innovatiekracht
- Macht ontwikkelen / verbeteren strategische positie
- Competitie voorkomen

- Positie verkrijgen (geografisch – voor verdere uitbreiding)

Graag uw gekozen motieven toelichten. Bijvoorbeeld als er sprake is van een noodgedwongen samenwerking, in welke zin was deze dan gedwongen?

5. Zijn deze motieven veranderd gedurende het samenwerkingstraject. Zo ja, kunt u aangeven wat daar de aanleiding voor was: marktomstandigheden of een andere reden?

In mijn onderzoek maak ik gebruik van het onderscheid tussen niet-organisatiespecifieke kenmerken (ruilmiddelen) als reden om te gaan samenwerken en organisatiespecifieke kenmerken (competenties). Afgaande op de motieven die u heeft benoemd concludeer ik dat deze voornamelijk drijven op de volgende competenties/ruilmiddelen [INVULLEN].

Ruilmiddelen

6. Als er sprake is van samenwerken o.b.v. niet-organisatiespecifieke kenmerken: Wat zijn de (ruil)middelen die zijn ingezet?
 - Grond
 - Financieel risicospreiding
 - Financiële middelen
 - Capaciteit
 - Juridische status/doelstelling/WSW
7. Kunt u aangeven op welke wijze deze middelen zijn ingezet/vormgegeven? (bijv. inbreng vermogen, afname sociale woning bouw door corporatie, financiering met borging WSW, etc.)
8. Is tijdens het samenwerkingstraject iets verandert aan het gebruik/ de inzet van ruilmiddelen en wat was daarvan de oorzaak of de aanleiding? (bijvoorbeeld meer afname sociale woningbouw door corporatie, hogere rente op interne financiële lening, etc.)
9. Als er sprake is van een of meerdere motieven die bestaan uit (ruil)middelen, is er dan nog wel onderzocht of de samenwerkende partij over de juiste competenties beschikt die zij kan inbrengen na de initiatieffase (lees: is dit nog daadwerkelijk een overweging geweest om de samenwerking aan te gaan?)

Competenties

10. Wat beschouwt u als de belangrijkste competenties van uw organisatie en die van de samenwerkende partij die zijn ingebracht in de samenwerking? Zijn de competenties van de mensen in het team of van de organisatie als geheel gewijzigd? Is dit gebeurd a.g.v. veranderende marktomstandigheden of is er een andere oorzaak?
11. Als er sprake is van samenwerken o.b.v. organisatiespecifieke kenmerken: Zijn er specifieke eisen gesteld aan de partner? Hoe kwam de keuze tot stand?
 - competentie 1
 - competentie 2
 - competentie 3

Als er is gekozen op basis van competentie, is er dan ook vooraf expliciet bepaald/over nagedacht in welke fase van het ontwikkelproces deze competentie het best in te zetten is? In welke fase van het ontwikkelproces heeft welke partij de grootste meerwaarde geleverd?
12. Is tijdens het samenwerkingstraject iets verandert aan het gebruik/ de inzet van competenties vanuit uw eigen organisatie en de samenwerkende partij en wat was daarvan de oorzaak of de aanleiding?
13. Zijn wat u betreft competenties van de samenwerkende partij voorwaarde gebleken om de (ruil)middelen op een beter manier in te zetten, waardoor voordeel wordt behaald t.o.v. de situatie waarin geen samenwerking zou zijn aangegaan?

14. Zou er voor u een reden zijn om de samenwerking op projectbasis verder te tillen naar een hoger niveau en voor meerdere projecten en een langere tijd een werkelijke alliantie aan te gaan en van elkaars competenties gebruik te maken?

Samenwerkingsvorm

15. Welk grondexploitatiemodel is van toepassing in deze samenwerking?
- Publieke grondexploitatie: het traditionele of bouwclaimmodel;
 - Publiek-private grondexploitatie: joint venture;
 - Private grondexploitatie: het concessiemodel of zelfrealisatie.
16. Op welke basis is de samenwerking aangegaan (totale ontwikkeltraject, voor een bepaalde fase, als onderdeel van overkoepelende afspraken tussen partijen)?
17. Welke juridische entiteit is opgetuigd voor de samenwerking en hoe zijn de volgende kenmerken van de samenwerkingsvorm voor deze casus ingevuld:
- Zeggenschap
 - Inbreng eigen vermogen (risico)
 - Financiering
 - Rendement
18. Hoe zijn de elementen uit de vorige vraag tussen de samenwerkingspartners verdeeld?
- Gelijkwaardig
 - Onevenredig (opdrachtgever-opdrachtnemer, gelegeerd opdrachtgeverschap), maar risico is in verhouding met rendement
 - Onevenredig en risico is niet in verhouding met rendement.
 - Ander vorm, nl.
19. Betekent gelijkwaardigheid in zeggenschap op papier ook gelijkwaardigheid in zeggenschap in de praktijk? Is dit verandert gedurende het ontwikkeltraject? Is er beter gekeken naar de uitgangspunten van de samenwerking (inbrengen vermogen, risico, rendement, zeggenschap) en zijn deze bijgesteld? En wat was de aanleiding daarvoor?
20. Hebben veranderende marktomstandigheden effect gehad op de samenwerkingsvorm. Heeft het u ertoe gebracht om de samenwerking (versneld) te wijzigen? Zijn er bijvoorbeeld meerdere partners betrokken bij de ontwikkeling die een deel van de taken, het risico, rendement, zeggenschap en/of financiering voor hun rekening nemen.

Businessmodel

21. Hoe is de financiering van het project georganiseerd?
22. Is het verdienmodel tijdens de looptijd van het project gewijzigd. Hebben er tussentijdse wijzigingen plaatsgevonden aan de financieringsconstructie? Zo ja, kunt u dit toelichten? Welke nieuwe modellen zijn ontstaan?
23. Staat het geprognosticeerde rendement nog steeds overeind? Wat is hiervan de oorzaak? Heeft dit invloed op deze of toekomstige samenwerkingsverbanden met dezelfde of andere partijen?

Tot slot

24. Sluit het (tussentijdse) resultaat van de samenwerking aan bij de motieven die eerder zijn gesteld om te gaan samenwerken? Zijn er andere aspecten waarom de samenwerking wel of geen succes is?
25. Is wat u betreft de inbreng van competenties van andere partijen voorwaarden om competitief voordeel te behalen (beter en winstgevend product) in de huidige tijd en kunnen strategische allianties die projectoverstijgend zijn hier een bijdrage aanleveren?
26. Wat is uw perspectief op de samenwerking tussen corporaties en ontwikkelaars in de toekomst en welke invloed heeft het huidige regeerakkoord hierop?

Colofon

Auteur: ir. K.A.J. (Kasper) Hesp

Opleiding: Executive Master of Real Estate

Jaargang: MRE-12

Studienummer: 726188

1e begeleider: dr. ir. ing. I.J. Janssen

2e begeleider: prof. dr. ir. M.G. Elsinga

TiasNimbas Business School

Warandelaan 2

5037 AB Tilburg

The Netherlands