

MASTER

Strategisch partnerschap

een onderzoek naar de voorwaarden voor strategisch partnerschap tussen projectontwikkelaars en woningcorporaties

Urlings, M.P.G.

Award date:
2012

[Link to publication](#)

Disclaimer

This document contains a student thesis (bachelor's or master's), as authored by a student at Eindhoven University of Technology. Student theses are made available in the TU/e repository upon obtaining the required degree. The grade received is not published on the document as presented in the repository. The required complexity or quality of research of student theses may vary by program, and the required minimum study period may vary in duration.

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain

Strategisch partnerschap

Een onderzoek naar de voorwaarden voor strategisch partnerschap
tussen projectontwikkelaars en woningcorporaties



M.P.G. Urlings
0719535

Verklaring van de titelpagina

puz-zel-stuk-je (*het*) **1** elk van de stukjes waaruit een legpuzzel bestaat: *toen vielen de ~ op hun plaats*

puz-ze-len *puzzelde, h gepuzzeld* **1** puzzels oplossen; **2** diep nadenken: *we moesten even ~, maar we hebben een oplossing gevonden*

Het puzzelstukje op de voorzijde van deze scriptie heeft een dubbele betekenis. Aan de ene kant staat het stukje symbool voor de structureel veranderende omstandigheden waar projectontwikkelaars en woningcorporaties in verkeren. Zij zijn namelijk niet langer in staat om hun huidige rol in de vastgoedsector te behouden; *daardoor is de puzzel niet langer compleet.*

Aan de andere kant staat het puzzelstukje symbool voor het onderzoeksproces; met literatuur- en praktijkonderzoek wordt getracht om de benodigde puzzelstukjes te verzamelen en inzicht te verkrijgen, zodat de probleemoplossing gevormd kan worden.

M.P.G. Urlings
0719535

COLOFON:

Titel: Strategisch partnerschap
Een onderzoek naar de voorwaarden voor strategisch partnerschap tussen projectontwikkelaars en woningcorporaties

Auteur: M.P.G. (Marijn) Urlings | 0719535
Klein Berghemmerweg 4
6235 AH Ulestraten
06 207 26 907
marijn@urlings.net

Rapport: Masterscriptie
Vakcode: 7UU37

Datum: 09-08-2012
Status: DEFINITIEF

Onderwijsinstelling:



Master Architecture, Building and Planning
Mastertrack Real Estate Management and Development
Den Dolech 2
Postbus 513
5600 MB Eindhoven

Voorzitter: Dr. J.J.A.M. (Jos) Smeets | j.j.a.m.smeets@tue.nl
Medebegeleider: Ir. S.J.E. (Stephan) Maussen MRE | s.j.e.maussen@tue.nl

Afstudeerbedrijf:



Pastoor Petersstraat 3
Postbus 671
5600 AR Eindhoven

Bedrijfsbegeleiders: Ir. G. (Georgetanne) van Liebergen | georgetanne@deloods.nl
Ir. K. (Koen) Waijers PDEng | k.waijers@hurks.nl



I. VOORWOORD:

Voorliggend rapport vormt het resultaat van mijn afstudeeronderzoek in het kader van de masterstudie 'Real Estate Management and Development' aan de Technische Universiteit Eindhoven. Gedurende deze studie is mijn interesse in de samenwerkende keten in de bouwsector gegroeid. Met de uitvoering van een afstudeeronderzoek naar de voorwaarden voor strategisch partnerschap tussen projectontwikkelaars en woningcorporaties, heb ik deze interesse verder kunnen uitdiepen. Met trots presenteer ik u het eindresultaat.

Aanleiding tot voorliggend afstudeeronderzoek zijn de structurele veranderingen in de vastgoedsector. Het schrijven van dit rapport is deels vergelijkbaar met de vastgoedsector. Het is immers een complexe opgave waarbij rekening moet worden gehouden met verschillende invalshoeken. Bovendien draagt de afronding van mijn studie bij aan een structurele verandering en mijlpaal in mijn leven: ik neem afscheid van het vertrouwde studie- en studentenleven en maak met veel enthousiasme de overstap naar een werkend leven. Een aantal mensen hebben daarbij een bijzondere rol gespeeld.

In de eerste plaats gaat mijn dank uit naar mijn begeleiders aan de Technische Universiteit Eindhoven. De heldere adviezen en kritische input van de heer Jos Smeets en de heer Stephan Maussen zijn van bijzondere toegevoegde waarde geweest en hebben bijgedragen aan voorliggend resultaat.

Ten tweede wil ik Hurks vastgoedontwikkeling bedanken voor het feit dat zij mij een afstudeerplaats hebben geboden. De prettige werksfeer heeft er mede toe geleid dat ik gedurende de hele periode geprikkeld en gemotiveerd ben gebleven. Daarom wil ik alle medewerkers bedanken voor hun tijd, inzet en enthousiasme, die voor mij een belangrijke stimulans waren. In het bijzonder een woord van dank aan Georgeanne van Liebergen en Koen Waijers voor de deskundige begeleiding, vele tips en het vertrouwen dat jullie in mij gesteld hebben.

Eveneens wil ik alle geïnterviewde professionals en experts bedanken die aan mijn onderzoek hebben meegewerkt. Vanwege hun input heb ik mijn kennis en inzicht in de projectontwikkelingssector, de woningcorporatiesector en de bestaande samenwerkingen kunnen vergroten en een brede kijk op deze materie kunnen ontwikkelen.

Ten slotte ben ik dank verschuldigd aan mijn ouders die mij altijd hebben ondersteund en in de gelegenheid hebben gesteld om deze studie af te ronden, mijn vriend voor de enorme steun en vertrouwen en mijn vrienden en familie voor alle afleiding gedurende mijn afstudeerperiode.

Veel leesplezier.

Marijn Urlings
Eindhoven, augustus 2012

II.A SUMMARY:

The circumstances in the real estate market are causing a structural change in the market for project developers and housing associations. It is presumed that there are chances in the field of strategic partnership between those associations, but until now there are no solutions brought forward about how both parties can reach an agreement. A research is carried out to investigate and assure the conditions for strategic partnership. The central question will therefore be: *How and under what conditions can a project developer and a housing association become strategic partners, to be able to adapt to the changing housing program and market conditions?*

The research was focused on a specific terrain, which is chosen to be the project developer affiliated to the building concern. Besides that, the research is formed around the Dutch housing market.

To succeed in answering the central question and forming a conclusion and recommendations a literature review was carried out, eleven interviews with professionals were taken and an expert meeting took place. Using this the project developing sector, the housing association sector, the changing conditions, formulation of strategy, chances to collaborate, diversity in strategic partnership and a ternary of case studies are mapped.

Project developers are peculiar parties in the real estate market. For the outside the sector is about taking financial risks. However from research it turned out that project developers are capable of much more. The added value lies in the diversity of competences. Striking is that a project developer has most of his experience in the commercial sector. The associated interest is in the realization of profit by selling real estate. A project developer affiliated to a building concern has besides this, expertise in the field of knowledge sharing and chain activity.

In the contrary to project developers, housing associations have more experience in the social sector. They possess a portfolio and put property without profit motive at disposal for households with trouble finding accommodation due to wages or other circumstances. The earnings for this form a 'revolving fund' and can again be put in to realize social purposes. To create extra earnings, housing associations looked for the boundaries and took on more risky activities.

As a consequence of the strong changing Dutch real estate market both the project developers and the housing associations can never hold their current shape. After all research showed that the current market has to bear a drastic conjectural regression of less than 1 per cent increase of the housing stock in 2010. The many years' focus on new estate contributes to a structural lag in quality in current estate. Therefore it is necessary to shift the focus to developing current estate, where the interest will go from demolition, building and conserving to renovation and confined transformation. Diversity in the housing stock and better structure in districts are major factors in this. Because both parties have preconditions, the focus on housing stock gives them a big challenge.

Project developers had a prominent part in the development of new estate for the last decennia. Because of the change they are not able to preserve this role. Besides, the project developers had to do with the results of the economic crisis, which contributes to a decrease in demand in the housing market.

Also a major part of the housing associations have to cope with the structurally changing conditions. They possess a portfolio and have because of the challenge in the housing stock an eminent role. This is a huge challenge which involves a lot of knowledge, labour and money. Exactly those factors are under pressure right now. This situation forces housing associations to make

choices to continue executing certain activities. A part of the associations return to their core activities.

As a consequence of the shift in focus, the project developers and housing associations have to get an insight in the way and place in the market which allows them to earn money. This means that both parties have to develop a strategy, which includes the market position, added value, profitability, innovation, continuity and productivity. From interviews with professionals it came clear that both project developers and housing associations see opportunities in a strategy aimed at collaboration.

The hedgehog-concept is a theory by Collins which is used to formulate the strategies from the project developers and housing associations. Using this theory it is possible to prove both parties add value to each other, to be able to realize the future housing program. This is revealed in terms of market conformity, guaranteed sales and the expectation that they are communal capable to create diversity in the housing stock. The goal from the strategy aimed on cooperation, is for project developers to be able to put in there chains and together with sister companies and the housing associations create livable, diverse districts.

To get maximum added value from the cooperation, various conditions have to be met. To name those conditions, current ways of cooperation are hold up to the light. These ways are characteristic project based ways of cooperating. From this, it comes clear that there are different points of interest to reach the communal goal. Strategic partnership looks like a possible solution for these points of interest. The transition from reduction in costs to strategic flexibility, from contract relations to trust based relations and from focus on cost to focus on competence make strategic partnership special with relation to project based cooperation. The last few years it comes clear that cooperating chains in the building sector can lead to high successes. The added value in strategic partnership for project developers and housing associations is founded in knowledge sharing, speeding up the process and reducing costs.

In practice it turned out that strategic partnership between organizations is difficult to lead to success. In the end being able to be successful is possible when a

lot of diverging conditions are met.

In conclusion it can be said that project developers and housing associations benefit from a strategy based on a strategic partnership together. There a special focus must be laid on reaching goals which go beyond the project, operating equally, integrating the organizations and aiming for a process focus.

II.B SAMENVATTING:

De omstandigheden in de vastgoedwereld dragen bij aan het feit dat de markt voor projectontwikkelaars en woningcorporaties structureel verandert. Er wordt verondersteld dat er kansen liggen op het gebied van strategisch partnerschap tussen de organisaties. Echter, er worden tot dusver geen oplossingen of instrumenten aangedragen hoe de organisaties tot overeenkomst kunnen komen. Een onderzoek naar de voorwaarden voor strategisch partnerschap kan daar meer zekerheid in bieden. Centrale vraagstelling in dit onderzoek luidt dan ook: *Hoe en onder welke voorwaarden kunnen een projectontwikkelaar en een woningcorporatie strategische partners worden, teneinde in te kunnen spelen op de veranderende woningbouwopgave en marktomstandigheden?*

Bij de uitvoering van het onderzoek is een afbakening gehanteerd, waarbij is gekozen om specifiek de projectontwikkelaar gelieerd aan het bouwconcern centraal te stellen. Daarnaast ligt de focus van het onderzoek op de woningmarkt in Nederland.

Om de probleemstelling te kunnen beantwoorden en conclusies en aanbevelingen te kunnen formuleren is een literatuurstudie uitgevoerd, zijn elf interviews met professionals afgenomen en heeft een expertmeeting plaatsgevonden. Op basis daarvan zijn de projectontwikkelingssector, de woningcorporatiesector, de veranderende omstandigheden, strategieformulering, kansen voor samenwerking, diversiteit in strategisch partnerschap en een drietal casestudies in kaart gebracht.

Projectontwikkelaars zijn bijzondere partijen op de vastgoedmarkt. In de perceptie van de buitenwereld draait het vak om het nemen van financiële risico's. Uit analyse is echter gebleken dat projectontwikkelaars tot veel meer in staat zijn en dat de toegevoegde waarde is gelegen in een diversiteit aan competenties. Opvallend

is dat een projectontwikkelaar voornamelijk ervaring heeft in de commerciële sector. Het bijbehorende belang is gelegen in het realiseren van rendement middels de verkoop van vastgoed. Een projectontwikkelaar gelieerd aan een bouwconcern heeft naast deze toegevoegde waarden, specialiteiten op het gebied van kennisdeling en ketenactiviteit.

In tegenstelling tot projectontwikkelaars hebben woningcorporaties vooral ervaring in de sociale en maatschappelijke sector. Zij bezitten een vastgoedportefeuille en stellen hun vastgoed zonder winst oogmerk ter beschikking aan huishoudens die door hun inkomen of vanwege andere omstandigheden moeilijkheden ondervinden bij het vinden van een passend onderkomen. De huurinkomsten vormen een 'revolving fund' en worden opnieuw ingezet voor het realiseren van de sociale doelstelling. Om extra inkomsten te genereren, zijn woningcorporaties de grenzen nauw gaan opzoeken en steeds risicovollere activiteiten gaan uitvoeren.

Als gevolg van de sterk veranderende Nederlandse vastgoedmarkt kunnen zowel projectontwikkelaars als woningcorporaties hun huidige posities onmogelijk behouden. Uit onderzoek is immers gebleken dat de markt momenteel te maken heeft met een forse conjuncturele terugval van minder dan 1 procent uitbreiding van de woningvoorraad in 2010. De jarenlange focus op nieuwbouw draagt bij aan het structureel achterblijven van de kwaliteitsaanpassingen van de bestaande woningvoorraad. Deswege is het noodzakelijk een visie op de bestaande woningvoorraad te ontwikkelen, waarbij een verschuiving plaatsvindt van sloop, nieuwbouw en conserveren naar renoveren en beperkt transformeren. Differentiatie van de woningvoorraad en structuurverbetering van wijken zijn daarbij essentiële elementen. Omdat de partijen in deze

opgave te maken hebben met de randvoorwaarden van iets bestaands, stelt de focus op de woningvoorraad de markt voor bijzondere uitdagingen.

Projectontwikkelaars hadden een aanzienlijke rol in de nieuwbouwopgave van de afgelopen decennia. Vanwege de veranderende woningbouwopgave zijn zij niet langer in staat deze rol te behouden. Bovendien hebben projectontwikkelaars te maken met de gevolgen van de economische crisis, die bijdraagt aan vraaguitval op de woningmarkt.

Ook een groot deel van de woningcorporaties heeft te maken met structureel veranderende omstandigheden. Zij beschikken over een vastgoedportefeuille en hebben vanwege de opgave op de voorraadmarkt de komende jaren een aanzienlijke rol. Het gaat daarbij om een complexe opgave, waarmee veel kennis, arbeid en geld gemoeid zijn. Juist die middelen blijken momenteel onder druk te staan. Deze situatie dwingt corporaties om keuzes te maken over het al dan niet blijven uitvoeren van bepaalde werkzaamheden. Een deel van de woningcorporaties gaat terug naar haar kernactiviteiten. Als gevolg van de verandering van focus, moeten projectontwikkelaars en woningcorporaties inzicht krijgen in de vraag waar en hoe ze waarde creëren en welke positie ze in de markt hebben. Dit betekent dat de partijen een strategie moeten ontwikkelen, die onder meer betrekking heeft op marktpositie, toegevoegde waarde, winstgevendheid, innovatie, continuïteit en productiviteit. Uit interviews met professionals is gebleken dat zowel projectontwikkelaars als woningcorporaties kansen zien voor een strategie gericht op samenwerking met elkaar.

Het hedgehog-concept van Collins is een theorie die wordt gehanteerd om de strategieën van projectontwikkelaars en woningcorporaties te formuleren. Op basis van die theorie kan worden aangetoond dat projectontwikkelaars en woningcorporaties van toegevoegde waarde voor elkaar kunnen zijn, teneinde de toekomstige woningbouwopgave te realiseren. Dit is geuit in termen van marktconformiteit, afzetgarantie en de verwachting dat ze gezamenlijk in staat zijn om de gewenste differentiatie en structuurverbetering op de voorraadmarkt te realiseren. De doelstelling van een strategie gericht op samenwerking met elkaar, is dat projectontwikkelaars hun ketens kunnen inzetten en

samen met haar zusterbedrijven en de woningcorporatie voorziet in leefbare, gedifferentieerde wijken.

Om de maximale toegevoegde waarde uit een samenwerking te kunnen behalen moet worden voldaan aan diverse voorwaarden. Om de voorwaarden te kunnen benoemen, worden de bestaande samenwerkingsvormen tegen het licht gehouden. Deze samenwerkingsvormen zijn te typeren als projectmatige samenwerkingsvormen. Daarbij blijkt sprake te zijn van diverse aandachtspunten om de gezamenlijke doelstelling te kunnen bereiken. Strategisch partnerschap lijkt een mogelijke oplossing voor deze aandachtspunten te zijn. De transitie van kostenreductie naar strategische flexibiliteit, van contractrelatie naareen relatie op basis van vertrouwen en van een focus op kosten naar een focus op competenties maken een strategisch partnerschap bijzonder ten opzichte van een projectmatige samenwerking. De laatste jaren ontstaat het bewustzijn dat samenwerkende keten ook in de bouwsector tot grootschalige successen kunnen leiden. De toegevoegde waarde van een strategisch partnerschap voor projectontwikkelaars en woningcorporaties is gelegen in kennisdeling, procesversnelling en kostenreductie.

In de praktijk blijkt dat strategische partnerschappen tussen organisaties lastig tot succes komen. Teneinde succesvol te kunnen zijn moet een strategisch partnerschap tussen projectontwikkelaars en woningcorporaties aan uiteenlopende voorwaarden voldoen.

Concluderend kan er gezegd worden dat projectontwikkelaars en woningcorporaties baat hebben bij een strategie gericht op een strategisch partnerschap met elkaar. Daarbij moet nadrukkelijk een focus worden gelegd op het stellen van projectoverstijgende doelen, het gelijkwaardig opereren ten opzichte van elkaar, het integreren van de organisaties en het nastreven van een procesfocus.

III. INHOUDSOPGAVE:

Colofon	I
I. Voorwoord	III
II.A Summary	V
II.B Samenvatting	VII
III. Inhoudsopgave	IX
1. Probleemverkenning	1
1.1 Aanleiding	1
1.2 Probleemschets	3
1.3 Afbakening.....	3
1.4 Probleemstelling en doelstelling	4
1.5 Relevantie	4
1.6 Hurks vastgoedontwikkeling	5
1.7 Onderzoeksmethode	5
1.8 Leeswijzer	6
2. Projectontwikkelaars nader bekeken	9
2.1 Positie van een projectontwikkelaar.....	9
2.2 Projectontwikkelaar gelieerd aan het bouwconcern	10
2.3 Vastgoedproces	10
2.4 Karakteristieken en rol van een projectontwikkelaar	13
2.5 Resumé	16
3. Woningcorporaties als onderneming in het vastgoed	19
3.1 Positie van een woningcorporatie.....	19
3.2 Financiering en toezicht	22
3.3 Dé woningcorporatie	24
3.4 Karakteristieken en rol van een woningcorporatie	25
3.5 Resumé	27
4. Verandering van focus	29
4.1 Woningvoorraad	29
4.2 Veranderende woningmarktomstandigheden	31
4.3 Woningbouwopgave	33
4.4 Structurele veranderingen voor projectontwikkelaars	34
4.5 Herziening in de corporatiesector	36
4.6 Resumé	39

5.	Toekomst voor projectontwikkelaars en woningcorporaties	41
5.1	Strategieformulering	41
5.2	Kansen voor samenwerking	44
5.3	Resumé	49
6.	Samenwerking tussen projectontwikkelaars en woningcorporaties	51
6.1	Bouworganisatievormen	51
6.2	Ketenintegratie	54
6.3	Aandachtspunten voor toekomstige samenwerking	55
6.4	Resumé	58
7.	Strategisch partnerschap	61
7.1	Samenwerkingsvormen.....	61
7.2	Strategisch partnerschap	63
7.3	Samenwerking voor projectontwikkelaars en woningcorporaties	66
7.4	Voorwaarden	67
7.5	Casestudies	70
7.6	Resumé	74
8.	Conclusies en aanbevelingen	77
8.1	Conclusies	77
8.2	Aanbevelingen	78
8.3	Reflectie	80
	Literatuurlijst	81
	Bijlagen	85

HOOFDSTUK 1:

Probleemverkenning

1.1 Aanleiding

De vastgoedwereld is onderhevig aan grote veranderingen: de markt lijdt onder de huidige economische malaise, sterke onderlinge concurrentie, omslag van kwantiteit naar kwaliteit, transitie van een aanbod- naar een vraaggestuurde markt, een snel veranderende samenleving en wijzigingen in de wet- en regelgeving. Deze veranderende omstandigheden lijken op het eerste oog vooral bedreigend te zijn. Er liggen echter ook enorme kansen, die voor projectontwikkelaars en woningcorporaties binnen handbereik lijken te liggen.

1.1.1 Projectontwikkeling

Lange tijd leek projectontwikkeling een ongecompliceerde bezigheid. Achter de op het oog lijkende eenvoud gaat echter een complexe wereld aan werk en risico's schuil. Een wereld die onderhevig is aan grote dynamiek en ingrijpende veranderingen door de jaren heen.

Sinds 1900 houden Nederlandse bouwondernemingen en onroerendgoedmaatschappijen zich al bezig met de ontwikkeling van woningbouwprojecten: een bouwonderneming ziet een locatie, krijgt inspiratie en ziet kansen om aan de functie van de betreffende locatie iets te veranderen of toe te voegen. De bouwonderneming onderneemt actie zodat deze zeggenschap krijgt over de grond en aansluitend wordt het plan uitgewerkt. Het gedeelte waarop de straten gepland zijn, wordt overgedragen aan de gemeente en op de rest van het terrein kan de onderneming het woningbouwplan realiseren. Met deze aanpak zijn al voor de Tweede Wereldoorlog hele wijken gerealiseerd. (Oude Veldhuis, 2000)

In de jaren zestig heeft het projectontwikkelingsvak een grote vlucht genomen. Een van de redenen hiervoor was de naoorlogse bevolkingsgroei en woningnood. In deze periode van grote vraag ontstonden interessante investeringsmogelijkheden voor partijen die bereid en in staat zijn om woningen, kantoorgebouwen en winkel-

voorzieningen te realiseren. Een andere belangrijke factor was de toegenomen complexiteit van het bouwproces. Een derde oorzaak was dat bouwbedrijven projecten gingen ontwikkelen om de continuïteit van het bedrijf veilig te stellen. Kortom, de positie van projectontwikkelaar veranderde en er ontstond een commerciële doelstelling: het maken van rendement op het geïnvesteerde vermogen middels de ontwikkeling van vastgoed. Projectontwikkeling ontplooidde zich als een seriegeschakeld proces: de ene stap wordt pas gezet als de vorige is afgerond (Nozeman, 2008).

Tegen het eind van de jaren zestig kwamen de eerste signalen van mindere tijden. Vanwege de stijgende arbeidskosten, inflatie en rente kwam de rentabiliteit onder druk te staan. Na een lichte opmars en een hoge woningbouwproductie ging het in 1979 echt mis. De nationale economie stagneerde, de inflatie bleef hoog en de rente liep verder op. Projectontwikkelingsmaatschappijen, bouwondernemers en hun financiers kwamen zwaar in de problemen. In de loop van de jaren tachtig verdween de prop in de markt weer. Sindsdien heeft het projectontwikkelingsvak opnieuw enorme veranderingen doorgemaakt. Had projectontwikkeling aanvankelijk betrekking op een geïsoleerd gebouw, gaat het nu steeds vaker om gebiedsontwikkeling. Daarmee wordt projectontwikkeling veel grootschaliger en krijgen projecten een langere doorlooptijd. Het projectontwikkelingsproces is daardoor nauwelijks nog seriegeschakeld te noemen en maakt plaats voor een parallel geschakelde procesgang: de volgorde en het tijdsbeslag van de handelingen zijn wisselend. Deze veranderingen zijn het begin van een glorieus tijdperk; projectontwikkelaars verkeren in de jaren negentig dankzij de bloeiende economie, massale bebouwing van uitleglocaties (de zogenaamde Vinex-locaties) en een stijgende vraag in goede

omstandigheden.

De glorie is echter niet blijvend. Het Nederlandse vastgoedklimaat is in 2008 opnieuw in stormachtig weer beland; de effecten van de wereldwijde kredietcrisis zijn in de vastgoedsector duidelijk voelbaar (Putman, 2010). De woningverkoop is sterk teruggelopen, de kantorenmarkt is bijna tot stilstand gekomen en ook in de andere vastgoedsectoren zijn de omzetten flink afgenomen. Wachten op een natuurlijk herstel van de economie en een terugkeer naar de oude situatie met dezelfde rolverdeling lijkt, in tegenstelling tot het verleden, dit keer niet te werken. Dit heeft onder andere te maken met demografische ontwikkelingen, stagnerende nieuwbouw, transitie van een aanbod- naar een vraaggestuurde markt, concurrentiestrijd, omslag van kwantiteit naar kwaliteit en een steeds ingewikkelder wordende opgave. Het uitblijven van een natuurlijk herstel zorgt ervoor dat de marktomstandigheden voor projectontwikkelaars structureel veranderen. Uit recentelijk onderzoek van Deloitte (2010) blijkt een ruime meerderheid van de Nederlandse projectontwikkelaars dit nog niet te beseffen, ziet de crisis als een incident en denkt over tien jaar weer voorop te lopen. Ten behoeve van het garanderen van continuïteit in de toekomst moeten projectontwikkelaars echter op zoek naar een nieuwe markt. Samenwerking met andere partijen in de vastgoedsector kan een sleutel tot succes zijn.

1.1.2 Woningcorporaties

Ook woningcorporaties zijn in een hachelijke situatie terecht gekomen. Diverse ontwikkelingen liggen hieraan ten grondslag. Woningcorporaties zijn als maatschappelijke ondernemingen belangrijke spelers voor de maatschappij en in het bijzonder op de woningmarkt. Ze hebben een duidelijk maatschappelijk doel voor ogen: het zorg dragen voor betaalbare huisvesting voor mensen die hier zelf niet toe in staat zijn. Hierbij kregen ze lange tijd steun van de overheid. In 1995 zijn de financiële banden tussen rijk en corporaties echter doorgesneden. Vanaf deze zogenaamde 'brutering' zijn de woningcorporaties financieel onafhankelijk van de overheid. In die zelfde periode werd het Besluit Beheer Sociale Huursector (BBSH) van kracht, welke de juridische basis voor het functioneren van woningcorporaties vormt. Door de bruteringsoperatie zijn woningcorporaties zelfstandige

ondernemingen met een door het BBSH gewaarborgde maatschappelijk doelstelling geworden.

De verzelfstandiging heeft de werkwijze en visie van woningcorporaties sterk veranderd. Woningcorporaties proberen met commerciële activiteiten de onrendabele toppen van investeringen af te dekken, met het gevolg dat corporaties zijn uitgegroeid tot vastgoedondernemingen die de hele bedrijfskolom bestrijken. De corporatie is vastgoedbeheerder, projectontwikkelaar, makelaar, facilitair manager, portefeuille manager en verschaffer van het eigen vermogen tegelijkertijd (Vlak, 2008). Door het oprichten van dochterondernemingen, kunnen woningcorporaties zich meer en meer gaan richten op deze verscheidenheid aan functies die buiten de prestatievelden van het BBSH liggen.

Het uitvoeren van uiteenlopende activiteiten is een belemmering om bedrijfseconomisch goed te kunnen presteren (Vlak, 2011). Steeds meer corporaties stuiten op onaangename verrassingen bij hun verbindingen. Een groot deel van de dochtermaatschappijen voor aankoop van gronden en het ontwikkelen van nieuwbouw lijdt namelijk structureel verlies (Van der Marel & Verbraeken, 2010). Daarnaast is sprake van projecten die gestaakt worden, liquiditeitsproblemen, imagoschade, noodgedwongen fusies, aftredende bestuursleden en interne toezichthouders (Tjoeng & Teernstra, 2010). De oorzaak ligt vaak in onvoorziene of onderschatte risico's, gebrek aan marktonderzoek, slecht projectmanagement en slecht intern toezicht. Hier zijn zowel de nationale overheid als de Europese commissie niet gelukkig mee en treffen steeds meer maatregelen (Barneveld, 2010). Door aanvullende wet- en regelgeving en wijzigingen in het BBSH wordt de beleidsmatige en financiële speelruimte weer beperkter, waardoor aan de ontstane bewegingsvrijheid in corporatieland een einde lijkt te komen.

Voor het eerst sinds de verzelfstandiging staan woningcorporaties onder serieuze druk. Druk vanuit de nationale overheid, de Europese Commissie en vanwege de structurele verliezen bij dochterondernemingen. Desondanks ligt een grote uitdaging in het verschiep: er moet hard worden gewerkt aan gemengde, leefbare wijken in de stedelijke vernieuwing. Hierbij is speciale aandacht voor de huisvesting van ouderen en starters nodig. Dit alles in het licht van hervorming van de woningmarkt, stijgende woonlasten, duurzaamheid

en individuele klantbenadering; allen aspecten die inzet vragen in zowel nieuwbouw als de bestaande woningvoorraad (Van der Kuij & Westra, 2006). Het gevolg is dat woningcorporaties worden gedwongen zich weer hoofdzakelijk te richten op de kernactiviteiten: volkshuisvesting, wonen als primaire levensbehoefte en het huisvesten van lage inkomens en kwetsbare groepen (Stipo, 2010). Voor het daadwerkelijk organiseren en realiseren van de grote opgave, moeten alle krachten in de maatschappij gebundeld worden: corporaties moeten het meer dan ooit van samenwerking hebben.

1.2 Probleemschets

Concluderend zijn zowel projectontwikkelaars als woningcorporaties op zoek naar samenwerking. Volgens Leijten (2010) kunnen ervaren projectontwikkelaars en woningcorporaties van belangrijke toegevoegde waarde voor elkaar zijn. Het gaat dan niet zozeer om de financiële positie en mogelijkheden om risico's te delen, maar juist ook om kennisdeling en marktexpertise. De partijen praten dan ook al jaren over intensievere samenwerking met elkaar. Desondanks zijn dergelijke samenwerkingen nog maar mondjesmaat van de grond gekomen. De veranderende omstandigheden zorgen ervoor dat nu echt de tijd is aangebroken dat projectontwikkelaars en woningcorporaties een strategische samenwerking moeten aangaan (Barneveld, 2010).

De veronderstelling dat behoefte is aan strategische samenwerking wordt bevestigd door een recente marktconsultatie van woningcorporatie Oosterpoort te Groesbeek. Woningcorporatie Oosterpoort heeft de wens om in de toekomst als regieorganisatie te functioneren, waarin de corporatie minder zelf wil doen en meer kennis en kunde van marktpartijen wil benutten. Door het organiseren van een marktconsultatie is Oosterpoort op zoek gegaan naar partijen om strategisch mee samen te werken en een vergevorderde vorm van ketenintegratie op te starten. Aansluitend aan een selectieprocedure zijn een drietal partijen, waaronder Hurks, geselecteerd. De samenwerking staat op dit moment in de kinderschoenen. Er worden tot dusver geen concrete oplossingen of instrumenten aangedragen hoe de partijen, in dit geval woningcorporatie Oosterpoort en Hurks, tot overeenkomst kunnen komen. Bovendien is er behoefte aan een verdieping op de succesvoorwaarden voor een dergelijke strategische samenwerking. Dit afstudeeronderzoek

heeft als doel bij te dragen aan de voorwaarden voor een succesvol strategisch partnerschap tussen projectontwikkelaars en woningcorporaties, waar beide partijen zich in kunnen vinden.

1.3 Afbakening

Om het onderzoek richting te geven dient een afbakening gehanteerd te worden, welke het kader vormt waarbinnen het onderzoek plaatsvindt. De afbakening bestaat uit de volgende aspecten:

1.3.1 *Projectontwikkelaars gelieerd aan het bouwconcern*

Projectontwikkelaars zijn er in verschillende soorten en maten. Zo kan onderscheid worden gemaakt tussen een vijftal projectontwikkelaars: zelfstandige projectontwikkelaars, projectontwikkelaars gelieerd aan een bouwconcern, projectontwikkelaars gelieerd aan een belegger, projectontwikkelaars gelieerd aan een financiële instelling en projectontwikkelaars gelieerd aan een woningcorporatie (Zöld, 2011).

In absolute aantallen is de zelfstandige projectontwikkelaar de grootste groep. Dit zijn vooral kleine tot zeer kleine bedrijven. Daarentegen is de projectontwikkelaar gelieerd aan een bouwconcern, de projectontwikkelaar met de grootste omzet. Deze ontwikkelaar heeft alle disciplines in huis om in de totale bouwkolom te kunnen acteren. Omdat ze ontwikkelend bouwer zijn of deel uitmaken van een bouwconcern, hebben zij een stevige binding met het bouwproces (Fokkema, 2008). De kracht van de projectontwikkelaar en het bouwconcern waaraan deze gelieerd is, ligt in kennisdeling en de samenwerking bij multidisciplinaire en integrale projecten. Dit gegeven maakt het interessant om specifiek de projectontwikkelaar gelieerd aan een bouwconcern in dit onderzoek centraal te stellen en de overige typen projectontwikkelaars buiten beschouwing te laten. Indien in het vervolg over de 'projectontwikkelaar' wordt gesproken, wordt de 'projectontwikkelaar gelieerd aan het bouwconcern' bedoeld.

1.3.2 *Woningmarkt*

Woningcorporaties worden gedwongen zich weer hoofdzakelijk te richten op de kernactiviteiten. De focus van dit onderzoek zal daarom in eerste instantie gericht zijn op de woningmarkt. Dit betekent niet dat vastgoed

anders dan woningen is uitgesloten van het onderzoek, alleen de nadruk ligt hier minder op. Indien gedurende het onderzoek blijkt dat juist bij dit type vastgoed strategisch partnerschap wenselijk is, zal niet nagelaten worden dit bij het onderzoek te betrekken.

1.3.3 **Nederland**

In Europese context is het aandeel huurwoningen in Nederland met 44,2% van de totale woningvoorraad gemiddeld te noemen. De sociale huursector is met 35,2% van de totale woningvoorraad de grootste ter wereld, terwijl de vrije huursector (9,0%) klein is te noemen (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2011). Het hoge percentage sociale huurwoningen heeft als gevolg dat de woningcorporatiesector nergens zo groot is als in Nederland. Daarnaast zijn de veranderende omstandigheden waar de Nederlandse corporatiesector in verkeert uniek. Dit onderzoek richt zich dan ook op het strategisch partnerschap tussen de projectontwikkelaar en de woningcorporatie in Nederland.

1.4 **Probleemstelling en doelstelling**

Op basis van voornoemde probleemschets, wordt gesteld dat behoefte is aan strategisch partnerschap tussen een projectontwikkelaar en een woningcorporatie. Dit leidt tot de volgende probleem- en doelstelling.

Probleemstelling:

Hoe en onder welke voorwaarden kunnen een projectontwikkelaar en een woningcorporatie strategische partners worden, teneinde in te kunnen spelen op de veranderende woningbouwopgave en marktomstandigheden?

Doelstelling:

Exploreren hoe en onder welke voorwaarden een projectontwikkelaar en een woningcorporatie strategische partners kunnen worden, teneinde in te kunnen spelen op de veranderende woningbouwopgave en marktomstandigheden.

Om de doelstelling te kunnen behalen, moet antwoord worden gegeven op de volgende onderzoeksvragen:

1.
 - a. Wat zijn de karakteristieken van een projectontwikkelaar en wat is de huidige rol van een projectontwikkelaar in het vastgoedproces van een woning?
 - b. Wat zijn de karakteristieken van een woningcorporatie en wat is de huidige rol van een woningcorporatie in het vastgoedproces van een woning?
2.
 - a. Wat is de veranderende woningbouwopgave?
 - b. Wat zijn de veranderende marktomstandigheden voor projectontwikkelaars?
 - c. Wat zijn de veranderende marktomstandigheden voor woningcorporaties?
3. Hoe kunnen een projectontwikkelaar en een woningcorporatie hun strategie aanpassen aan de veranderende woningbouwopgave en marktomstandigheden?
4.
 - a. Hoe werken een projectontwikkelaar en een woningcorporatie momenteel samen?
 - b. Wat zijn de aandachtspunten in de huidige samenwerkingen tussen projectontwikkelaars en woningcorporaties?
5. Wat is de definitie van strategisch partnerschap en welke varianten zijn mogelijk op dit gebied?
6. Wat zijn de voorwaarden voor strategisch partnerschap tussen een projectontwikkelaar en een woningcorporatie?

1.5 **Relevantie**

In hoeverre het onderzoek relevant is, kan op drie manieren worden onderscheiden: de relevantie met de masteropleiding Real Estate Management & Development, de relevantie op wetenschappelijk niveau en de relevantie voor de partijen, in dit geval de projectontwikkelaar en de woningcorporatie.

1.5.1 **Relevantie met de masteropleiding Real Estate Management & Development**

Tijdens de masteropleiding Real Estate Management & Development houdt de student zich bezig met onderwijs en onderzoek op het terrein van beheer en de ontwikkeling van vastgoed, met aandacht voor de maatschappelijke en financieel-economische aspecten. Tijdens de opleiding passeert een diversiteit aan onderwerpen de revue, welke een breed scala aan theorie ter sprake brengen. Tijdens dit afstudeeronderzoek tracht de

student de gewenste koppeling tussen de theorie en praktijk te kunnen maken.

1.5.2 Wetenschappelijke relevantie

Strategische samenwerking is sterk in opkomst, maar nog onvoldoende belicht. Met dit onderzoek zal kennis worden verkregen om zodoende een wetenschappelijke onderbouwing te kunnen genereren en succesvoorwaarden aan te reiken voor het strategisch partnerschap tussen projectontwikkelaars en woningcorporaties.

1.5.3 Relevantie voor de projectontwikkelaar en de woningcorporatie

Projectontwikkelaars moeten op zoek naar een nieuwe markt. Woningcorporaties moeten omgaan met de veranderende marktomstandigheden in de sector en op de woningmarkt. Projectontwikkelaars hebben tevens te maken met veranderende marktomstandigheden en dalende inkomsten. Er wordt verondersteld dat deze problematieken door een structurele samenwerking kunnen worden aangepakt. Zodoende hebben projectontwikkelaars en woningcorporaties baat bij een onderzoek naar de voorwaarden voor strategisch partnerschap.

1.6 Hurks vastgoedontwikkeling

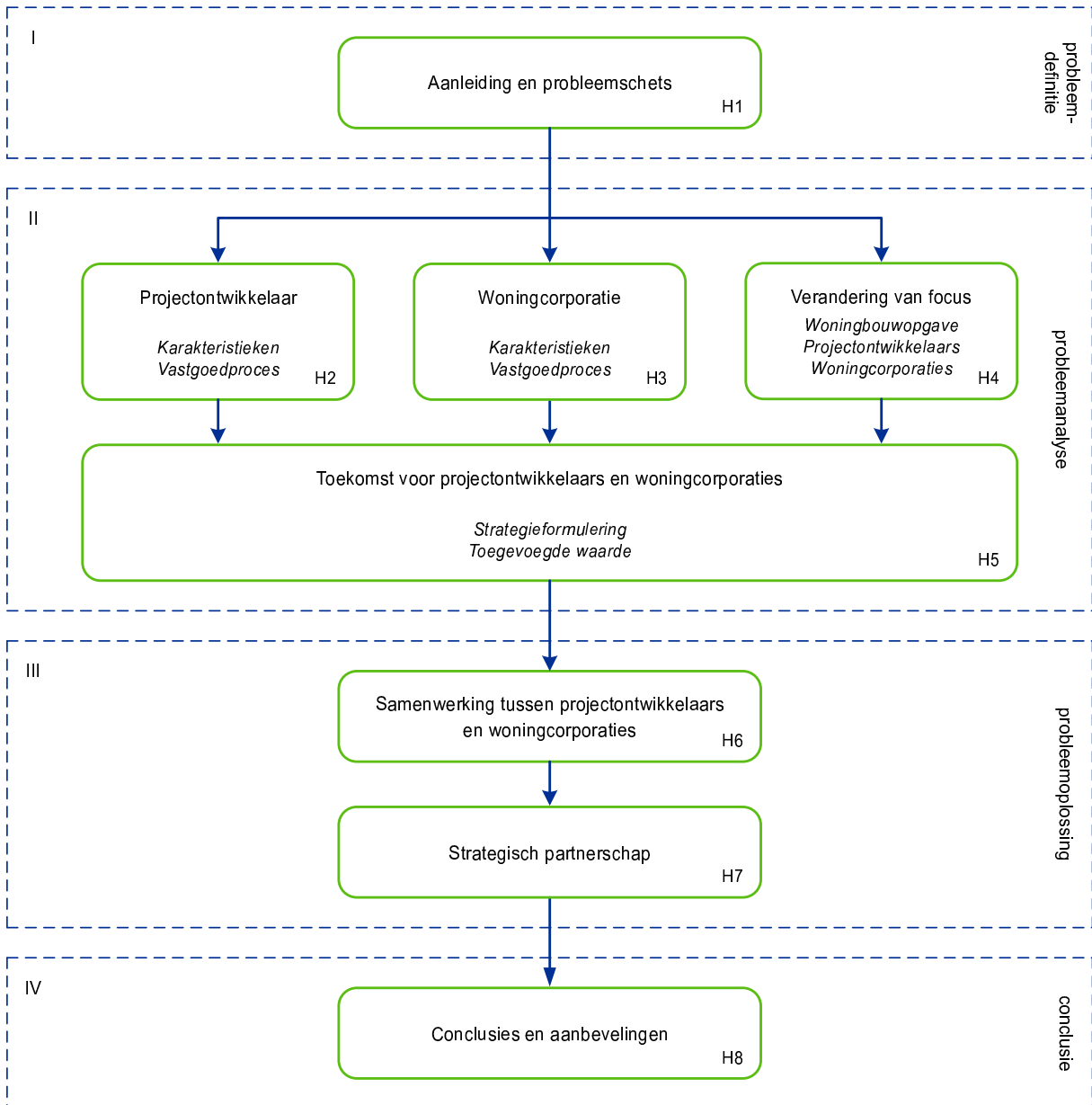
Het afstudeeronderzoek wordt in samenwerking met Hurks vastgoedontwikkeling, een van de sectoren van Hurks groep, uitgevoerd. Hurks groep zetelt in Eindhoven en vormt als concern de verbindende kracht tussen vastgoedontwikkeling, projectrealisatie en bouwcomponenten & engineering. Binnen deze drie sectoren opereren de vijftien werkmaatschappijen, die elk op een specifiek terrein van de bouw actief zijn. Hurks is daardoor in staat om zowel projecten te ontwikkelen als projecten te bouwen als het leveren van bouwproducten en industriële bouwsystemen. Dit multidisciplinaire karakter maakt Hurks een interessant afstudeerbedrijf om strategisch partnerschap tussen projectontwikkelaars gelieerd aan een bouwconcern en woningcorporaties te onderzoeken.

In de probleemschets is besproken dat Hurks succesvol heeft deelgenomen aan een marktconsultatie van woningcorporatie Oosterpoort te Groesbeek. Naast Hurks zijn nog een tweetal marktpartijen geselecteerd.

Oosterpoort heeft ervoor gekozen om met alle drie de geselecteerde partij een pilotproject te starten. De pilot heeft overigens niet als doel uiteindelijk één marktpartij te selecteren. De samenwerking bevindt zich op dit moment in de startfase en het is voor zowel Oosterpoort als Hurks nog onbekend hoe de samenwerking concreet wordt vormgegeven. Vanwege de nog ontbrekende kennis hierover en de combinatie tussen theorie en praktijk is dit afstudeeronderzoek voor zowel het bedrijf als de student zeer interessant.

1.7 Onderzoeksmethode

Om de doelstelling te kunnen realiseren moeten enkele stappen worden doorlopen, welke zijn onder te verdelen in een viertal fasen: probleemdefinitie [I], probleemanalyse [II], probleemoplossing [III] en conclusie [IV]. Deze fasen zijn weergegeven in het conceptueel model in figuur 1.1. De probleemdefinitie bestaat uit de aanleiding en probleemschets. Op basis van de probleemdefinitie wordt de probleemanalyse vormgegeven. De probleemanalyse bestaat uit een verkenning van de van toepassing zijnde literatuur aangevuld met een veldonderzoek. Op basis van vakliteratuur, wetenschappelijke rapporten, artikelen en beleidsrapporten zal een beeld geschetst worden van de projectontwikkelings- en woningcorporatiesector en de veranderende marktomstandigheden waar deze sectoren mee te maken hebben. Bovendien wordt de veranderende woningbouwopgave opgespoord. Ter aanvulling op de literatuur, wordt een praktijkonderzoek, bestaande uit een aantal interviews, uitgevoerd. De probleemanalyse heeft als doel een kader te creëren voor de toekomstmogelijkheden in de projectontwikkelings- en woningcorporatiesector. Aansluitend wordt een probleemoplossing aangereikt, waarmee de beoogde doelstelling kan worden behaald. Ten slotte worden de conclusies en aanbevelingen geformuleerd.



Figuur 1.1 | Conceptueel model

1.8 Leeswijzer

Het conceptueel model uit figuur 1.1 ligt aan de basis van de indeling van voorliggende scriptie en derhalve ook van de leeswijzer.

In hoofdstuk 2 – *Projectontwikkelaars nader bekeken* – wordt een beschrijving gegeven van het projectontwikkelvak. De huidige positie van een projectontwikkelaar zal worden geanalyseerd, evenals

de karakteristieken en rollen in het vastgoedproces. Teneinde de rol in het vastgoedproces te kunnen beschrijven, wordt het vastgoedproces gedefinieerd.

In hoofdstuk 3 – *Woningcorporaties als onderneming in het vastgoed* – worden woningcorporaties nader bestudeerd. Zo wordt de ontstaansgeschiedenis weergegeven, alsmede de voorwaarden, richtlijnen en

instanties waar de corporatiesector heden ten dage mee te maken heeft. Tevens worden de karakteristieken en rollen in het vastgoedproces onderzocht.

In hoofdstuk 4 – *Verandering van focus* – zal worden ingegaan op de veranderende omstandigheden op de woningmarkt en de gevolgen voor de bouwopgave. Aansluitend worden de veranderende omstandigheden voor zowel de projectontwikkelingssector als de woningcorporatiesector omschreven. Deze omstandigheden dragen bij aan een verandering van focus.

In hoofdstuk 5 – *Toekomst voor projectontwikkelaars en woningcorporaties* – wordt ingegaan op de strategie van projectontwikkelaars en woningcorporaties voor de toekomst. De behoefte naar samenwerking tussen projectontwikkelaars en woningcorporaties komt daar uitvoerig ter sprake. Daarbij wordt ingegaan op de toegevoegde waarde die de partijen elkaar kunnen leveren.

In hoofdstuk 6 – *Samenwerking tussen projectontwikkelaars en woningcorporaties* – worden de meest voorkomende samenwerkingsvormen tussen projectontwikkelaars en woningcorporaties aangehaald. Aan de hand daarvan kan een constatering worden gedaan van de elementen waar in de huidige samenwerkingsverbanden aan ontbreekt, teneinde de voorgenomen doelstellingen te kunnen bereiken.

In hoofdstuk 7 – *Strategisch partnerschap* – zal een theoretisch kader worden geschetst over de diversiteit aan samenwerkingen en de voorwaarden die daaraan gesteld worden. Vanwege de veronderstelling dat strategisch partnerschap tussen projectontwikkelaars en woningcorporaties van toegevoegde waarde kan zijn, verdient deze samenwerkingsvorm extra aandacht. Aansluitend worden een drietal casestudies gedaan die betrekking hebben op strategisch partnerschap.

Het onderzoek zal in hoofdstuk 8 – *Conclusies en aanbevelingen* – worden afgesloten met een omschrijving van onder welke voorwaarden een projectontwikkelaar en een woningcorporatie strategische partners kunnen worden. Ten slotte worden aanbevelingen gedaan over

het bewerkstelligen van deze voorwaarden, aangevuld met de aanbevelingen voor vervolgonderzoek.

De op toepassing van een hoofdstuk zijnde onderzoeksvragen, zullen aansluitend aan het betreffende hoofdstuk worden beantwoord.

HOOFDSTUK 2:

Projectontwikkelaars nader bekeken

Het is niemand ontgaan dat projectontwikkelaars zich in stormachtige omstandigheden bevinden: “AM schrappt vijftig banen”, “Grondmij staat voor grote saneringen, daarbij gaan 150 tot 200 banen verloren”, “Ontwikkende bouwer Goldewijk wil 105 van de in totaal 325 banen schrappen”, “Kardan heeft op zijn vastgoedactiviteiten in het derde kwartaal een verlies geleden van 43 miljoen euro”, “BAM Vastgoed draaide in de eerste 9 maanden van dit jaar met verlies, ook in Nederland”, “Verlies op vastgoedontwikkeling Ballast Nedam in Q3 2011”, “Een aantal projectontwikkelaars en bouwbedrijven staat op het punt van omvallen”. Dit is zomaar een greep uit de media; berichten die ons allen dagelijks voorbij vliegen en de tijd markeren waarin projectontwikkelaars zijn beland: een economische- en financiële crisis welke stof levert tot nadenken en herbezinning. Een natuurlijk herstel blijft uit en de marktomstandigheden van projectontwikkelaars veranderen structureel. Alvorens op de veranderende omstandigheden in te gaan, worden in dit hoofdstuk de projectontwikkelaar, de aanwezige karakteristieken en de rol in het vastgoedproces nader besproken, teneinde de kansen voor de toekomst te onderzoeken.

2.1 Positie van een projectontwikkelaar

Het vakgebied van een projectontwikkelaar kent slechts vage grenzen en iedereen beoefent het vak op zijn eigen manier. In de literatuur worden dan ook verschillende definities van projectontwikkeling gegeven. Een luchtige, maar toch een typerende omschrijving van een projectontwikkelaar is gegeven door Simon Carmiggelt, die wordt geciteerd door Loosen (2002).

Carmiggelt in: Loosen (2002): “Hij **verdient** een hoop **geld** in de bouw, zo’n projectontwikkelaar, die ouwe rotzooi **verandert** in nieuwe rotzooi, maar wel **duurder**.”

Voorgenoemde beschrijving geeft aan hoe kritisch de buitenwereld doorgaans tegen projectontwikkeling aankijkt. In deze beschrijving zijn toch veelbepalende elementen te herkennen: het gaat om iets veranderen, hetgeen wijst op initiatief tonen en creativiteit hebben en vrij vertaald kun je zeggen dat er een beloning (geld) is in ruil voor het lopen van risico. Deze elementen komen terug in de definities van Dreimuller en Keeris:

Dreimuller (1980): “Het door een organisatie **opsporen van een behoefte** aan bouwproducten en het vervolgens **voor eigen rekening en risico** nemen en handhaven van **initiatieven** tot een bouwproces in enge zin. En wel zodanig dat zich in onderlinge samenhang en gefaseerd de **voorbereiding, de uitvoering en de begeleiding** voltrekken.”

Keeris (2001): “Het (min of meer) op **eigen initiatief** –zonder oogmerk tot zelf exploiteren en zekerheid van een afnemer- **voor eigen rekening en risico** tot stand brengen van een of meer bouwprojecten voor de markt, via het integreren en coördineren van **de benodigde professionele kennis en kunde, afgestemd op de (aangenomen) vraag** van een beoogde specifieke doelgroep of afnemer, c.q. gebruiker, waarbij die betrokkenheid zich uitstrekt **tot de fase van ingebruikneming**, dan wel korter indien het project eerder verkocht wordt.”

Zöld (2011) voegt aan de omschrijving van Keeris toe, dat het te ontwikkelen project niet alleen afgestemd wordt op de vraag van een beoogde specifieke doelgroep of afnemer, maar ook op de opgespoorde bouwopgave. Ook in dit onderzoek is dat een waardevolle toevoeging (zie hoofdstuk vier).

2.2 Projectontwikkelaar gelieerd aan het bouwconcern

Projectontwikkeling is een diffuus begrip. Specialismen van projectontwikkelaars liggen dan ook op uiteenlopende vlakken. Feitelijk kunnen twee typen projectontwikkelaars worden onderscheiden: de zelfstandige projectontwikkelaar en de gelieerde projectontwikkelaar. In dit onderzoek staat de projectontwikkelaar gelieerd aan het bouwconcern centraal.

Een bouwconcern is een groepering van juridisch zelfstandige bouwgerelateerde ondernemingen onder gemeenschappelijke centrale leiding, waarbij de gezamenlijke resultaten in de concernbalans tot uiting komen. Als we teruggaan naar de geschiedenis van een willekeurig bouwconcern, is het concern doorgaans ontstaan vanuit een timmerbedrijf en later uitgegroeid tot bouwbedrijf. Eind jaren zestig, toen projectontwikkeling een grote vlucht heeft genomen, zijn bouwbedrijven projectontwikkelingsactiviteiten gaan uitvoeren. Deze activiteiten hadden als kerntaak het bouwbedrijf te voorzien van bouwvolume.

Door de jaren heen zijn de bouwbedrijven uitgegroeid tot bouwconcerns welke alle disciplines in huis hebben om in de totale bouwkolom te kunnen acteren. Bouwbedrijven, projectontwikkelaars, toeleveranciers, onderhoudsbedrijven en civiele bedrijven zijn voorbeelden van ondernemingen die veelal tot een dergelijk concern behoren. Deze ondernemingen zijn in de loop der jaren geprofessionaliseerd en opereren veelal als zelfstandige organisatie (Barneveld, 2010). De kracht van het bouwconcern ligt in kennisdeling en samenwerking tussen de zelfstandige organisaties. In dit onderzoek wordt de nadruk gelegd op projectontwikkelaars en bouwbedrijven. Voorbeelden van Nederlands grootste bouwconcerns zijn: BAM, Heijmans, van Wijnen, Hurks, Ballast Nedam, Dura Vermeer en Volker Wessels.

Van oorsprong voorzagen het bouwbedrijf en de projectontwikkelaar binnen een concern elkaar van werk. De projectontwikkelaar gelieerd aan het bouwconcern heeft dan ook een stevige binding met het bouwproces. Later werd het bouwconcern voor de eraan gelieerde projectontwikkelaar soms meer een last dan een verlichting en kon de projectontwikkelaar op de vrije markt financieel voordeliger aanbesteden. Vanwege

de veranderende marktomstandigheden worden de marges van projectontwikkeling immers steeds kleiner (Hendriks, 2012). Deswege is het bouwconcern weer belangrijker geworden voor de projectontwikkelaar. Hendriks (2012) verwacht dan ook dat het in gang zetten van de hele keten, ook wel ketenactiviteit genoemd, in de toekomst belangrijker wordt dan het genereren van winsten op projectontwikkeling. Daarnaast spreekt hij de verwachting uit dat zelfstandige projectontwikkelaars en projectontwikkelaars gelieerd aan een financiële instelling of belegger niet langer meer zullen bestaan.

Onlangs voorspelde ook Zöld (2011) dat projectontwikkelaars in de toekomst niet meer op zichzelf staande ondernemingen of zelfstandige afdelingen binnen een concern zijn. Projectontwikkeling wordt een onderdeel van een vastgoedconcern waarbij gekeken moet worden wat projectontwikkeling aan de andere onderdelen binnen het bedrijf kan toevoegen. Daarbij is een sterke synergie tussen de diverse disciplines noodzakelijk. Het is dan ook de verwachting dat de projectontwikkelaar gelieerd aan het bouwconcern toekomstperspectieven heeft.

Projectontwikkelaars zijn ondernemers met een sterke focus op de markt en de juiste combinatie van geld en kwaliteit. Een muurvaste programmering van werkzaamheden past daar niet in. De ene projectontwikkelaar heeft immers een voorkeur voor multifunctionele projecten: wonen, werken en parkeren. Een ander onderscheidt zich daarentegen met het managen van de ontwikkeling van een woonwijk. Weer een ander kiest voor de core business –het ontwikkelen van projecten– en is een sterke partner in herstructureringsopgaven (NEPROM, 2004). Ongeacht het type, bestaat er dus een verscheidenheid aan projectontwikkelaars.

2.3 Vastgoedproces

Er wordt verondersteld dat projectontwikkelaars en woningcorporaties synergie kunnen creëren en dat er kansen bestaan voor samenwerking. Deze synergie ontstaat door het mogelijk combineren van eenieders eigen en unieke karakteristieken, combineren van capaciteit en het combineren van macht, waardoor een positie wordt gecreëerd die als individueel bedrijf niet

verkregen kan worden. Alvorens in te kunnen gaan op die synergie, is het essentieel de eigen karakteristieken en rol in het vastgoedproces van een woning te kennen. Daarbij dient allereerst het vastgoedproces te worden gedefinieerd.

In de Middeleeuwen was de bouw op dezelfde wijze georganiseerd als alle andere nijverheden in die tijd: de verantwoordelijke voor het ontwerp en de uitvoering was verenigd in één persoon, de bouwmeester, die voor de uitvoering de gilden met hun handwerkslieden inschakelde (Pijpers & van der Woude, 2004). De toenemende vraag naar vastgoed leidde ertoe dat steeds meer pogingen werden ondernomen de ambachtelijke bouwnijverheid te veranderen in een meer geïndustrialiseerde vorm. Dit had tot gevolg dat het aantal participanten bij het ontwikkelen en realiseren van vastgoed constant toenam. Inmiddels is de bouwsector zodanig versnipperd dat een ingewikkeld patroon van relaties van bij de bouw betrokken partijen is ontstaan. De partijen dragen allen bij aan de ontwikkeling en realisatie van een vastgoedobject. Om het ontwikkeling- en realisatieproces en de risico's tijdens dat proces te kunnen beheersen, wordt een project en proces opgedeeld in deelprocessen. In de literatuur worden diverse mogelijkheden aangehaald.

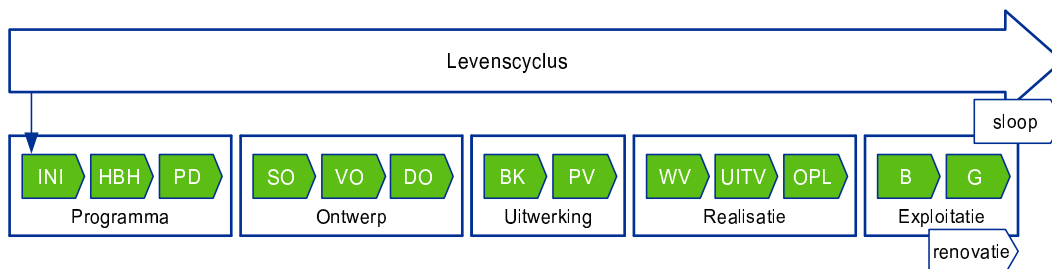
2.3.1 NEN 2574

Teneinde de indeling van gegevens op tekeningen in verschillende fasen van het bouwproces vast te stellen, heeft het Nederlands Normalisatie-instituut (1993) een

norm ontworpen: NEN 2574. Het definiëren van het bouwproces maakt onderdeel uit van deze norm, welke wordt onderverdeeld in een vijftal fasen: programma, ontwerp, uitwerking, bouw en beheer & gebruik. Iedere groepering kent een aantal deelfasen.

Het programma start bij het eerste onderzoek naar ruimtebehoefte. Het programma eindigt op het moment dat er een functioneel, technisch, financieel, ruimtelijk en organisatorisch kader is bepaald waarbinnen nieuwbouw of verbouw dient plaats te vinden. Tijdens het ontwerp worden een ruimtelijk en functioneel ontwerp en financiële, technische en organisatorische plannen gemaakt. De uitwerking begint met het maken van bestektekeningen. Op basis daarvan en eventuele overige documenten wordt de bouwvergunningaanvraag ingediend en wordt de prijsvorming opgesteld. De bouw begint met de werkvoorbereiding en eindigt met de oplevering. Na de oplevering volgen het beheer en gebruik. De invulling van laatstgenoemde fase wordt in het NEN niet genoemd. (Nederlands Normalisatie-instituut, 1993)

In de serie *Jellema Hogere Bouwkunde* wordt de fasering van het bouwproces volgens het NEN gehanteerd. Wentzel, van Eekelen & Rip (2005) constateren terecht dat het bouwproces van een gebouw ten opzichte van de totale levenscyclus ervan, slechts kort is. Het denken vanuit de levenscyclus van een gebouw is van buitengewone betekenis voor een goed programma, ontwerp, uitwerkingen en realisatie. Het vastgoedproces volgens NEN 2574 naar bewerking van Wentzel et al. (2005) is weergegeven in figuur 2.1.



INI	= <i>initiatief</i>	DO	= <i>definitief ontwerp</i>	OPL	= <i>oplevering</i>
HBH	= <i>haalbaarheid</i>	BK	= <i>bestek</i>	B	= <i>beheer</i>
PD	= <i>projectdefinitie</i>	PV	= <i>prijsvorming</i>	G	= <i>gebruik</i>
SO	= <i>structuurontwerp</i>	WV	= <i>werkvoorbereiding</i>		
VO	= <i>voorlopig ontwerp</i>	UITV	= <i>uitvoering</i>		

Figuur 2.1 | Vastgoedproces volgens NEN 2574 naar Wentzel, van Eekelen & Rip (2005)

2.3.2 NEPROM

In het Handboek Projectontwikkeling, een uitgave van NEPROM, wordt omschreven dat projectontwikkeling zich heeft ontwikkeld van een seriegeschakeld proces, naar een parallel geschakelde procesgang: de volgorde en het tijdsbeslag van de handelingen (deelfasen) zijn wisselend. Desondanks zijn in dat proces een viertal fasen te onderscheiden, deze zijn weergegeven in figuur 2.2. De overgang naar een volgende fase wordt veelal gemarkeerd door een beslismoment. (Nozeman, 2008) De processen volgens het NEN en NEPROM kennen zowel overeenkomsten als verschillen. Het meest opvallende verschil is dat de fasen anders worden gegroepeerd en beslissingen dus op andere momenten worden genomen. Bovendien ontbreekt de levenscyclusgedachte in laatstgenoemde benadering.

2.3.3 Hurks vastgoedontwikkeling

Hurks vastgoedontwikkeling hanteert een proces verdeeld in zeven fasen, zoals weergegeven in figuur 2.3. Iedere fase wordt afgesloten met een reflectiemoment en wordt stil gestaan bij de vraag of wordt voldaan aan de uitgangspunten van de voorgaande fase. Hurks vastgoedontwikkeling streeft ernaar om het proces

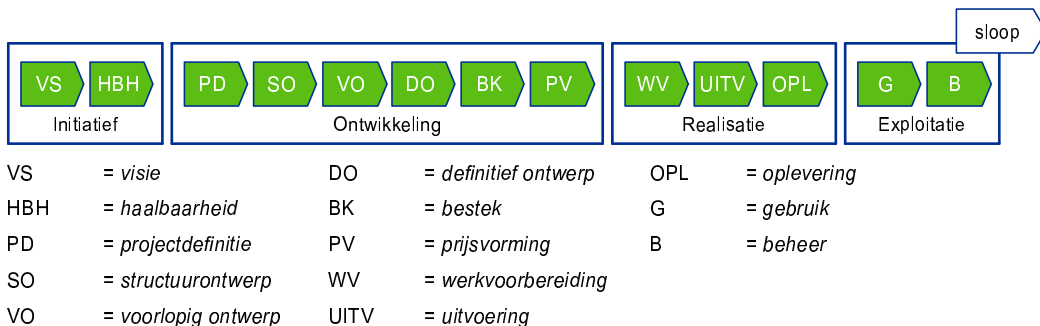
beheersbaar te houden. Ter ondersteuning hiervan wordt gebruik gemaakt van de beheersaspecten geld, organisatie, kwaliteit, informatie en tijd.

Opvallend is dat Hurks vastgoedontwikkeling een fase 'verkoop/verhuur' in haar proces heeft opgenomen. Gedurende deze fase wordt het project gepromoot en worden verkoopbrochures, –tekeningen en –prijslijsten opgesteld. Het is eveneens kenmerkend dat de gebruiksfase niet is gedefinieerd.

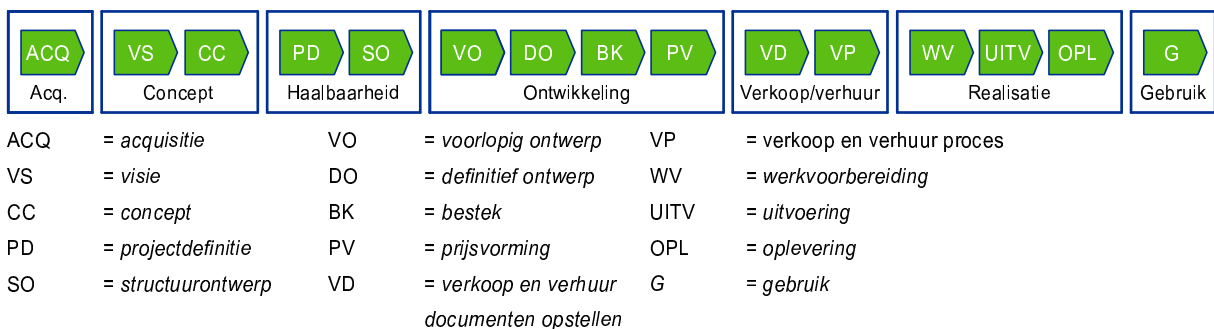
2.3.4 Reflectie

Uit voorgaande analyse blijkt dat het vastgoedproces op uiteenlopende wijzen kan worden gedefinieerd. De basis is in de definities ongeveer gelijk; het vastgoedproces bestaat uit een aantal fasen, welke zijn onder te verdelen in zogenaamde deelfasen. De verschillen zijn te herkennen in de groepering van de deelfasen met als gevolg dat op verschillende momenten cruciale beslissingen kunnen worden genomen. Daarnaast zijn er verschillen in het al dan niet leggen van een nadruk op de levenscyclus van een woning.

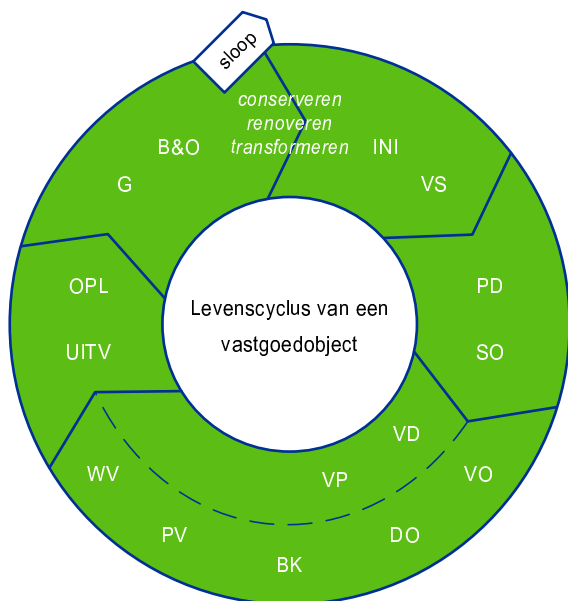
Vanwege het feit dat de levensduur van vastgoed steeds vaker wordt verlengd middels een diversiteit



Figuur 2.2 | Vastgoedproces bewerking naar Nozeman (2008)



Figuur 2.3 | Vastgoedproces volgens Hurks vastgoedontwikkeling



Figuur 2.4 | Vastgoedproces

aan strategieën, verdient de levensduurgedachte extra aandacht. Indien de levensduur wordt verlengd, wordt het vastgoedproces immers herhaaldelijk ingezet, waardoor sprake is van een vicieuze cirkel. Bij het beëindigen van de levensduur middels sloop, wordt de cirkel doorbroken en kan mogelijk een nieuw initiatief voor een vastgoedobject ontstaan. Essentieel is dat de cirkel alle mogelijke deelfasen gedurende de levensduur omvat. De belangrijkste elementen uit voorgaande definities van het vastgoedproces maken dan ook onderdeel uit van het te hanteren vastgoedproces, dat is weergegeven in figuur 2.4.

In de figuur zijn de fasen zowel horizontaal als verticaal ten opzichte van elkaar geplaatst, waardoor inzichtelijk is dat de fasen gelijktijdig dan wel achtereenvolgend kunnen worden ingevuld. Er is dus sprake van een parallel geschakelde procesgang, die op basis van het Handboek Projectontwikkeling werd geïntroduceerd. Afhankelijk van het type onderneming, de karakteristieken en de rol worden uiteenlopende activiteiten per fase uitgevoerd.

2.4 Karakteristieken en rol van een projectontwikkelaar

De bouwsector is versnipperd en omvat een ingewikkeld patroon van relaties van bij de bouw betrokken partijen. Om tot een gezamenlijk eindresultaat te komen moet deze groep gestuurd, gestimuleerd en eventueel gecorrigeerd

Fase	Deelfase	
Concept	INI	= <i>initiatief</i>
	VS	= <i>visie</i>
Haalbaarheid	PD	= <i>projectdefinitie</i>
	SO	= <i>structuurontwerp</i>
	VO	= <i>voorlopig ontwerp</i>
Ontwikkeling	DO	= <i>definitief ontwerp</i>
	BK	= <i>bestek</i>
	PV	= <i>prijsvorming</i>
	WV	= <i>werkvoorbereiding</i>
Verkoop / verhuur	VD	= <i>verkoop en verhuur doc.</i>
	VP	= <i>verkoop en verhuur proces</i>
Realisatie	UITV	= <i>uitvoering</i>
	OPL	= <i>oplevering</i>
Exploitatie	G	= <i>gebruik</i>
	B&O	= <i>beheer en onderhoud</i>

worden. Vanuit de behoefte de verschillende partijen en stappen in het ontwikkelingsproces te coördineren en te integreren, nemen projectontwikkelaars doorgaans de rol van regisseur en intermediair aan. Het projectontwikkelingsvak gaat echter veel verder dan dat. Voordat de rollen met behulp van het vastgoedproces worden omschreven, wordt ingegaan op de karakteristieken van een projectontwikkelaar. De competenties en het belang maken daar onderdeel van uit.

2.4.1 Competenties

Ondernemingen beschikken over uiteenlopende vaardigheden, ook wel competenties genoemd. De toegevoegde waarde van een projectontwikkelaar is gelegen in de volgende competenties (Oude Veldhuis, Rompelman & Fokkema, 2000; Fokkema, 2008):

- De projectontwikkelaar is bereid en in staat om te **investeren** in het gehele proces van vastgoedontwikkeling en -realisatie;
- Hij draagt gedurende dat proces het **financiële risico**, tot het moment dat het gerealiseerde vastgoed is verkocht en/of verhuurd;
- De projectontwikkelaar **kent de markt**; hij is in staat om de vraag naar vastgoed in kwantitatieve en kwalitatieve zin op te sporen;

- Hij heeft de **creativiteit** om die marktkennis en de vraag van gebruikers om te zetten in een **vastgoedconcept**;
- De projectontwikkelaar neemt de **management-taak** op zich: hij stuurt alle bij het proces betrokken partijen binnen de randvoorwaarden van (onder meer) tijd en geld naar het beoogde eindresultaat.
- De projectontwikkelaar neemt doorgaans het **initiatief** tot de ontwikkeling, hij kan andere partijen enthousiast maken voor zijn concept en hen ook gaande de ontwikkeling blijven binden aan de doeleinden;
- Doordat de projectontwikkelaar zijn rol op veel plaatsen en onder verschillende omstandigheden vervult, is hij bij uitstek in staat de rol van **professioneel opdrachtgever** op zich te nemen.

Bovendien is een projectontwikkelaar een flexibele speler op de vastgoedmarkt. Afhankelijk van de opgave die er ligt, worden de uiteenlopende competenties al dan niet ingezet. Zo is een projectontwikkelaar zowel in staat om de rol van professioneel opdrachtgever op zicht te nemen, maar ook om de rol van dienstverlener te vervullen. Opmerkelijk is dat de competenties van een projectontwikkelaar zijn gericht op het ontwikkelen van vastgoed bestemd voor commercieel gebruik. Een projectontwikkelaar heeft deswege weinig tot geen ervaring met het ontwikkelen van sociaal en maatschappelijk vastgoed.

2.4.2 Rol in het vastgoedproces

Het nemen van initiatief tot een ontwikkeling behoort doorgaans tot de competenties van een projectontwikkelaar. Projectontwikkelaars zijn in staat om vanaf dat moment tot de ingebruikname, tenzij voortijdig verkocht, betrokken te blijven bij het vastgoed. De betrokkenheid beperkt zich daarbij tot een project, dat wordt begrensd in tijd en middelen en wordt afgesloten met een projectresultaat: het vastgoedobject. De meeste activiteiten worden in de eerste fasen van het vastgoedproces verricht. Gedurende deze fasen doet een projectontwikkelaar voorfinancieringen die pas later worden terugverdiend. In de realisatiefase is het de taak van het bouwbedrijf om het vastgoedobject

daadwerkelijk te realiseren. De projectontwikkelaar is gedurende deze fase vooral actief met het voeren van projectmanagement.

De rol van een bouwbedrijf beperkt zich traditioneel gezien tot de prijsvorming, werkvoorbereiding en de realisatie van het vastgoed. Het is daarbij een trend om het bouwbedrijf steeds eerder in het project te betrekken teneinde vroegtijdig de (on)mogelijkheden van een project te inventariseren en optimaal gebruik te kunnen maken van de vakkennis van het bouwbedrijf. Vooral in bouwconcerns is sprake van samenwerking en vroegtijdige deling van kennis en marktexpertise. Deze samenwerking tussen het bouwbedrijf en de projectontwikkelaar heeft zich ontwikkeld tot een van haar grootste krachten. Zij ontwikkelen standaarden, die van toegevoegde waarde zijn voor het resultaat, het rendement en het voeren van een degelijke bedrijfsvoering. Er wordt dus geïnvesteerd in het onderhouden van de relatie en er is sprake van een gezamenlijk leereffect.

Aan de achterkant van het vastgoedproces zijn trends waarneembaar, die laten zien dat steeds meer bouwbedrijven zich op het gebied van beheer en onderhoud gaan bevinden. Bouwbedrijven investeren als gevolg van de toenemende vraag op de voorraadmarkt immers steeds vaker in onderhoudsbedrijven. Deze bedrijven sluiten contracten met onder andere winkelketens, bedrijven en woningcorporaties voor het afhandelen van klachten- en serviceonderhoud. Aandachtspunt dat hierbij hoort, is dat er veelal geen sprake is van het aanbieden van onderhoudscontracten bij de oplevering van een vastgoedobject, waardoor niet in termen van levensduur wordt gedacht. De rollen van de projectontwikkelaar en het bouwbedrijf zijn in figuur 2.5 aan de hand van het gedefinieerde vastgoedproces afgebeeld. De afkortingen corresponderen met de verklaringen die in figuur 2.4 zijn weergegeven.

Ondanks dat de projectontwikkelaar en het bouwbedrijf in het vastgoedproces van een woning deels in dezelfde fasen actief zijn, voeren beide ondernemingen verschillende activiteiten uit. De werkzaamheden van de projectontwikkelaar beperken zich tot het benutten van de competenties die eerder aan bod zijn gekomen: investeringsbereidheid, het dragen van financieel risico, beschikken over marktkennis, het beschikken

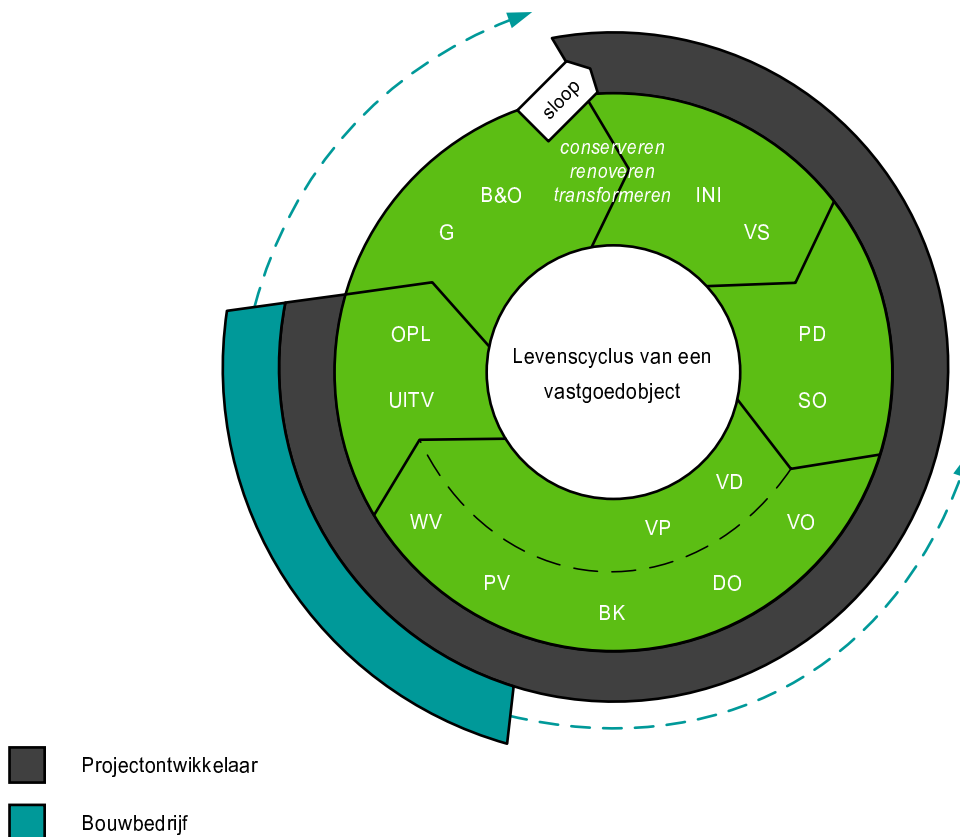
over conceptueel vermogen, initiatief nemen, management voeren en het voeren van professioneel opdrachtgeverschap. De competenties en de activiteiten van het bouwbedrijf zijn daarentegen gericht op productie: het daadwerkelijk bouwen van een woning. De kracht van het bouwconcern als geheel zit in de combinatie van die competenties. Daarnaast wordt de continuïteit van de bedrijven onderling versterkt, vanwege het feit dat de bedrijven dienend aan elkaar zijn. Vooral in mindere tijden beroepen de zusterbedrijven in een bouwconcern zich op elkaar. Gezamenlijk zijn zij immers in staat een vastgoedobject te initiëren, definiëren, ontwikkelen, realiseren en beperkt beheren en onderhouden. Kortom: gezamenlijk zijn zij in staat het gehele vastgoedproces te bestrijken. Kanttekening die hierbij geplaatst moet worden, is dat een bouwconcern veelal geen vastgoedportefeuille heeft en dus niet eigenaar is van het betreffende vastgoed.

Ten slotte is een projectontwikkelaar die actief is op de woningmarkt veelal gespecialiseerd in het

ontwikkelen van nieuwbouw en koopwoningen. Er zijn trends waarneembaar, dat projectontwikkelaars ook huurwoningen voor beleggers realiseren.

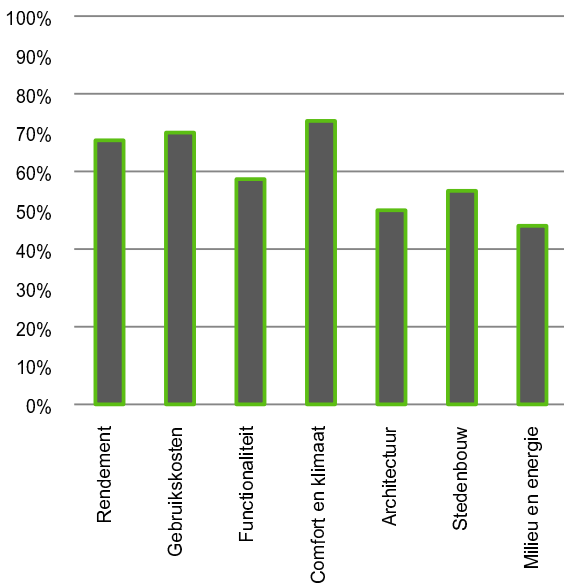
2.4.3 Belang van een projectontwikkelaar

Wanneer partijen een rol in het vastgoedproces vervullen, doen die partijen dat met een bepaalde doelstelling en belang. Het voornaamste belang van de projectontwikkelaar is van oudsher gericht op het bouwbedrijf voorzien van bouwvolume. Later is de onderneming een steeds meer op zichzelf staande onderneming geworden, die financieel rendement behaalt op de verkoop van vastgoed. De commerciële doelstelling van het concern is om op basis van het creëren van bouwvolumes en de verkoop van vastgoedobjecten, rendementen en winsten te behalen. Het SBR heeft onderzoek gedaan naar de mate van belang van diverse elementen bij uiteenlopende opdrachtgevers (figuur 2.6). Het onderzoek is enigszins verouderd, maar geeft een eenduidig beeld van de



Figuur 2.5 | Rollen van een projectontwikkelaar en een bouwbedrijf in het vastgoedproces

verhoudingen tussen de elementen. Er wordt bevestigd dat projectontwikkelaars hoge prioriteiten stellen aan het realiseren van rendement. Daarnaast vinden ontwikkelaars het belangrijk om aan de wensen van de consument te voldoen (gebruikskosten en comfort & klimaat). De consument is immers de afnemer. Bij het ontbreken daarvan, kan de projectontwikkelaar haar vastgoed niet verkopen en haar financiële doelstelling niet behalen.



Figuur 2.6 | Wat vinden projectontwikkelaars belangrijk?
Bron: SBR in: *Pijpers & van der Woude (2004)*

2.5 Resumé

Projectontwikkeling wordt vooral gedefinieerd als het nemen van een financieel risico op de ontwikkeling van vastgoed. Projectontwikkelaars zijn echter tot veel meer in staat dan het dragen van financiële risico's. Om te doorgronden welke factoren dat zijn, is in dit hoofdstuk een antwoord gezocht op onderzoeksvraag 1a:

1. a. *Wat zijn de karakteristieken van een projectontwikkelaar en wat is de huidige rol van een projectontwikkelaar in het vastgoedproces van een woning?*

Ten behoeve van het beantwoorden van deze onderzoeksvraag is een eenduidige definitie van het vastgoedproces geformuleerd. Het vastgoedproces

omvat het geheel van fasen van het bouw- en beheersproces van een vastgoedobject: concept, haalbaarheid, ontwikkeling, verkoop/verhuur, realisatie en exploitatie. Het vastgoedproces wordt veelal gedefinieerd als een seriegeschakeld proces, met een begin en een einde. Vanwege het feit dat de levensduur van vastgoed steeds vaker wordt verlengd middels een diversiteit aan strategieën, is het echter geschikter om het vastgoedproces te definiëren als een vicieuze cirkel, waarin de fasen zowel horizontaal als verticaal ten opzicht van elkaar worden geplaatst. Het vastgoedproces uit figuur 2.4 dient als basis om de karakteristieken en rollen van zowel een projectontwikkelaar als een woningcorporatie te formuleren.

Projectontwikkelaars zijn bijzondere partijen op de vastgoedmarkt. In de perceptie van de buitenwereld draait het projectontwikkelingsvak om het nemen van financieel risico. Uit voorgaande analyse is gebleken dat de toegevoegde waarde van een projectontwikkelaar is gelegen in een diversiteit aan competenties: een projectontwikkelaar kan zich flexibel aanpassen aan de wensen van haar opdrachtgevers, heeft een sterke focus op de commerciële markt, de juiste combinatie van geld en kwaliteit en heeft de creativiteit om die marktkennis en vraag van de consument om te zetten in een vastgoedconcept. Opvallend is dat een projectontwikkelaar voornamelijk ervaring heeft in de commerciële sector. Het belang dat een projectontwikkelaar daarbij heeft, is gelegen in het realiseren van rendement middels de verkoop van vastgoed.

Een projectontwikkelaar gelieerd aan een bouwconcern, heeft naast deze toegevoegde waarden, specialiteiten op het gebied van kennisdeling, samenwerking met haar zusterbedrijven en voordelen op het gebied van ketenactiviteit. De projectontwikkelaar gelieerd aan het bouwconcern heeft dan ook alle disciplines in huis om in de totale bouwkolom te kunnen acteren: van initiatief tot en met de oplevering van een vastgoedobject. Aanvankelijk is een projectontwikkelaar dus niet actief gedurende de exploitatiefase van een vastgoedobject. Er zijn echter trends waarneembaar, die aantonen dat bouwconcerns zich steeds meer op het vlak van gebruik, beheer en onderhoud gaan bevinden.

In de inleiding van dit hoofdstuk is gebleken dat projectontwikkelaars zich in stormachtige tijden bevinden. De huidige positie van een projectontwikkelaar is in dit hoofdstuk weliswaar uiteengezet, maar het is dus de vraag of projectontwikkelaars in staat zijn om deze positie te behouden. Alvorens op het beantwoorden van deze vraag in te gaan, wordt de woningcorporatiesector nader verkend.

HOOFDSTUK 3:

Woningcorporaties als onderneming in het vastgoed

Woningcorporaties staan de laatste jaren negatief in het daglicht: ze hebben in de ogen van de buitenwereld de diepste zakken met directieleden als zakkenvullers. Diverse nieuwsberichten bevestigen deze vermoedens: *“Vestia-topman Erik Staal verdiende jaarlijks bijna een half miljoen euro en kreeg een vertrekpremie van ruim 3,5 miljoen euro mee”*, *“Wonen Zuid bevestigt dat al haar personeel op kosten van de baas op studiereis naar het buitenland zou mogen”*, *“De Key uit Amsterdam ontslaat in 2011 twee directeuren. Zij zouden betrokken zijn bij een dubieuze grondtransactie, waarbij De Key voor 3,2 miljoen euro werd benadeeld”*, *“Woningcorporatie Waardwonen in Huissen heeft aangifte gedaan tegen een ex-directeur wegens fraude”*. Naast het slechte imago, hebben corporaties financiële problemen: *“De corporatiesector draaide in 2009 een verlies van in totaal ongeveer 480 miljoen euro”*, *“Woningcorporaties hebben forse verliezen gemaakt met hun activiteiten in de projectontwikkeling”*, *“Vestia heeft een liquiditeitsprobleem doordat ze bij moet storten als gevolg van een miljardentekort op de derivatenpositie”*, *“Minstens vijftien woningcorporaties hebben soortgelijke problemen als corporatie Vestia”*. Voorgenoemde aspecten worden ten onrechte gezien als hét voorbeeld van alle woningcorporaties in Nederland. In dit hoofdstuk worden corporaties nader bestudeerd en staat het functioneren van woningcorporaties centraal.

3.1 Positie van een woningcorporatie

3.1.1 Ontwikkelingen corporatiesector

Woningcorporaties hebben sinds hun oprichting diverse veranderingen doorgemaakt. Die veranderingen worden in deze paragraaf omschreven. Volledigheid is hierbij niet nagestreefd; het accent zal liggen op de veranderende karakteristieken en de transitie naar woningcorporaties zoals we die anno 2012 kennen.

Corporaties zijn halverwege de negentiende eeuw voortgekomen uit particulier initiatief en opereerden zonder overheidssteun. De impact van deze verenigingen was nog zeer beperkt. Ze introduceerden een wijze waarop de situatie van volkshuisvesting kon veranderen en verbeteren, zonder dat daarmee fundamentele veranderingen in de economische ordening werden aangebracht (De Klerk, 2010). De invoering van de *Woningwet* bracht daar in 1901 verandering in. Deze wet biedt de overheid een instrument om invloed uit te oefenen op het gebied van bouwkundige en stedenbouwkundige kwaliteit van de gebouwde omgeving (Smeets, 2010). Dit uitte zich onder meer in het verstrekken van voorschotten door het Rijk en de gemeenten aan woningcorporaties. Als voorwaarde gold dat corporaties uitsluitend in het belang van de volkshuisvesting werkzaam mochten zijn. Dit bleek succesvol; rond de jaren twintig lag het percentage nieuwbouwwoningen die in opdracht van woningcorporaties werd gebouwd op ongeveer 50 procent van het totaal aantal opgeleverde nieuwbouwwoningen (De Klerk, 2010).

Aan deze opbloei kwam vroegtijdig weer een einde. De woningbouwproductie werd na 1924, als gevolg van strengere voorwaarden voor subsidieverstrekking, weer door de markt overgenomen (Barneveld, 2010). Ook tijdens en na de Tweede Wereldoorlog bleef de betekenis van woningcorporaties gering. De verzwakte corporaties waren niet in staat om op grote schaal de ontstane woningnood te bestrijden (Smeets, 2010). Vooral gemeentelijke woningbedrijven namen in die tijd het initiatief tot grootschalige nieuwbouwprojecten. Tot aan de jaren zestig hadden woningcorporaties een beperkte zelfstandigheid, welke het gevolg was van de hoogte van de huren die op landelijk niveau werden vastgelegd door het Rijk. Ook de financiële onafhankelijkheid was vrijwel helemaal verdwenen, nadat gemeenten zeggenschap hadden gekregen over de reserves en woningcorporaties de plicht kregen om alle verstrekte

voorschotten terug te betalen (De Klerk, 2010). Aan deze zogenaamde crisis in de corporatiesector kwam in 1962 een einde. Corporaties wonnen de strijd om het opdrachtgeverschap: de Woningwet werd gewijzigd en woningcorporaties kregen voorrang ten aanzien van de gemeentelijke woningbedrijven.

In de daaropvolgende periode werden veel huur- en corporatiewoningen gerealiseerd. Naast schaalvergroting was ook sprake van taakverbreding; er werden aanbevelingen gedaan het potentiële klantenbestand van corporaties niet langer te beperken tot uitsluitend de zwakste groepen (Gruis, 2007). Dit uitte zich in de samenstelling en grootte van de organisatie en het bestuur. De implementatie ervan kreeg met de invoering van het *Besluit Toegelaten Instellingen Volkshuisvesting* (BTIV) in 1977 zijn beslag. Het BTIV bevat een complex van maatregelen voor alle woningcorporaties zoals het vervallen van de terugbetalingsplicht van ontvangen exploitatiesubsidies, een voorkeur voor de rechtsvorm en regels ten aanzien van de externe democratisering. De beleidsruimte voor corporaties werd groter en de invloed van gemeenten op het doen en laten van corporaties kleiner (Smeets, 2010). Niet alleen het aanbieden van huurwoningen, maar ook verhuuradministratie, huurincasso, onderhoudsbeleid en het bewonersoverleg behoorden tot de werkzaamheden.

In 1984 stopte de overheid met het direct verstrekken van leningen of het borgen van leningen verkregen via de kapitaalmarkt (Barneveld, 2010). Het *Waarborgfonds Sociale Woningbouw* (WSW) werd in het leven geroepen en nam deze functie deels over. In 1988 werd nog een tweede fonds opgericht: *Centraal Fonds Volkshuisvesting* (CFV). Door de oprichting van de fondsen werd een financiële zekerheidsstructuur rond de woningcorporatiesector gevormd (Gruis, 2007).

Vanaf de jaren zestig werden woningcorporaties in steeds grotere mate zelfstandig. Sinds de oprichting van de twee fondsen in de jaren tachtig is de verzelfstandiging in de sector alsmaar groter geworden. Vanaf de jaren negentig kwamen corporaties echt in een stroomversnelling door de nota "Volkshuisvesting in de jaren negentig" van toenmalig staatssecretaris Heerma, waarin de verzelfstandiging hoofdthema was. De uitgangspunten uit deze nota zijn in 1993 verwerkt in het *Besluit Beheer Sociale Huursector* (BBSH), waarin werd vastgelegd

wat de taken waren van de woningcorporaties en welke nieuwe taken zij toebedeeld kregen. Het Besluit vervangt het BTIV uit 1977. Was in het BTIV nog sprake van verbreding van de doelgroepen, wordt in het BBSH op versmalling ingezet. (Smeets, 2010)

Met de inwerkingstelling van het BBSH werd de bestuurlijke verzelfstandiging een feit en werd het huidige tijdperk ingeluid. Daarnaast wilde Heerma een financiële verzelfstandiging. Als climax hiervan wordt de bruteringsoperatie in het kader van de *Wet Balansverkorting* in 1995 gezien, waarbij alle toekomstige objectsubsidies vervroegd zijn afgekocht door deze te salderen tegen alle openstaande rijksleningen en schulden (Van Gompel, 2004). Hierdoor werd de financiële band tussen het Rijk en woningcorporaties losser. Verondersteld werd dat corporaties na deze operatie over voldoende middelen zouden beschikken om de volkshuisvestingsopgave te realiseren. Direct daarna ontstond discussie over hoe breed of smal deze opgave zou zijn.

In het licht van de geschetste taakverbreding konden corporaties niet meer volstaan met haar traditionele werkzaamheden, maar zijn zij op professionele wijze vorm gaan geven aan haar kerntaken: *het aanbieden van huurwoningen, met een zo gunstig mogelijke prijs-kwaliteitverhouding in een leefbare omgeving, aan groepen die op de markt in de knel dreigen te raken, in overleg met huurders, zonder daarbij de financiële continuïteit van de organisatie op het spel te zetten* (Smeets, 2010). Naast deze kernactiviteiten zijn corporaties zich ook steeds meer op commercieel vlak gaan bevinden. Aangezien de overheid hier niet positief over is gestemd, wil deze zijn positie weer versterken en verhelderen; aan de ontstane bewegingsvrijheid in corporatieland dreigt weer een einde te komen.

3.1.2 Definitie

Alvorens op de toegestane activiteiten in te gaan, wordt stil gestaan bij de definitie van een woningcorporatie. Woningcorporaties worden door de Rijksoverheid (2012) als volgt gedefinieerd:

"Een woningcorporatie (woningbouwvereniging of woningstichting) is een organisatie die zonder winstoogmerk betaalbare huurwoningen bouwt, beheert en verhuurt."

De omschrijving van de Rijksoverheid is onvolledig te noemen en blijkt geen goede basis te zijn om de karakteristieken en rol van een woningcorporatie te doorgronden. De Woningwet (Stb. 1991, 439) en Vastgoedlexicon (Keeris, 2001) bieden uitgebreidere omschrijvingen.

Woningwet (Stb. 1991, 439) artikel 70 lid 1: *“Woningcorporaties zijn **verenigingen** met volledige rechtsbevoegdheid en **stichtingen**, die zich ten doel stellen **uitsluitend op het gebied van de volkshuisvesting** werkzaam te zijn en **niet beogen uitkeringen** te doen anders dan in het belang van de volkshuisvesting, kunnen bij koninklijk besluit worden toegelaten als instellingen, uitsluitend in het **belang van de volkshuisvesting** werkzaam.”*

Woningwet (Stb. 1991, 439) artikel 70c lid 1: *“De **toegelaten instellingen huisvesten** bij voorrang personen die door hun inkomen of door andere omstandigheden **moeilijkheden ondervinden bij het vinden van een passende huisvesting**. Bij het in gebruik geven van door hen beheerde woningen met een verhoudingsgewijs **lage huurprijs** geven zij zo veel mogelijk **voorrang aan woningzoekenden die, gelet op hun inkomen, in het bijzonder op die woningen zijn aangewezen**.”*

Keeris, W.G. (2001): *“Een woningcorporatie is een **vereniging of stichting** welke uitsluitend werkzaam is in het **belang van de volkshuisvesting** en de beschikbare financiële middelen uitsluitend inzet in het belang van de volkshuisvesting, met name ten aanzien van het bij **voorrang** huisvesten van personen die door hun inkomen of door andere omstandigheden **moeilijkheden ondervinden bij het vinden van hun passende huisvesting** en welke dat doet via de toewijzing van woningen uit haar bestand met een **relatief laag huurniveau** aan woningzoekenden die in het bijzonder daarop zijn aangewezen, op basis waarvan deze als zodanig door het Rijk is erkend, op grond waarvan aanspraak gemaakt kan worden op de speciale status conform de bepalingen daartoe in de Woningwet.”*

Uit de definities volgen een aantal essentiële kenmerken voor woningcorporaties:

- Het bij voorrang huisvesten van personen die vanwege hun inkomen of door andere omstandigheden moeilijkheden ondervinden bij het vinden van passende huisvesting;
- De door hen beheerde woningen hebben een relatief laag huurniveau;
- Beschikbare financiële middelen mogen uitsluitend in het belang van de volkshuisvesting worden ingezet;
- Werkzaam binnen de kaders die de Woningwet hen stelt.

3.1.3 Toegestane prestatievelden

Woningcorporaties zijn 'toegelaten instellingen' krachtens artikel 70 van de Woningwet. Binnen de kaders van de Woningwet biedt het BBSH de gebieden waarbinnen toegelaten instellingen moeten opereren.

Het *Besluit Beheer Sociale Huursector* (BBSH) is een in 1993 ingestelde *Algemene Maatregel van Bestuur* (AMvB) en omvat een systeem van presentatiegebieden, waarover toegelaten instellingen verantwoording afleggen. Regels over het functioneren, de rechten en plichten van toegelaten instellingen en onder meer de invloed van huurders op dat beleid maken er onderdeel van uit (Keeris, 2001). Zo moeten toegelaten instellingen op grond van het BBSH verplicht voorrang geven aan het huisvesten van tot de doelgroep behorende huishoudens, gevormd door minder zelfredzame en draagkrachtige personen, welke niet zelfstandig in hun huisvestingsbehoefte kunnen voorzien. Hierbij moeten de volgende werkzaamheden in acht worden genomen (artikel 11 BBSH).

1. Het bouwen, verwerven, bezwaren en slopen van woonegelegenheden;
2. Het in stand houden van en het treffen van voorzieningen aan haar woonegelegenheden, en aan woonegelegenheden van derden;
3. Het in stand houden en verbeteren van de direct aan de woonegelegenheden grenzende omgeving;
4. Het beheren, toewijzen en verhuren van woonegelegenheden;
5. Het vervreemden van woonegelegenheden;

6. Het aan bewoners van bij de toegelaten instelling in beheer zijnde woongelegenheden verlenen van diensten die rechtstreeks verband houden met de bewoning, alsmede het, aan personen die te kennen geven een zodanige woongelegheden te willen betrekken, verlenen van diensten die rechtstreeks verband houden met het huisvesten van die personen;
7. De werkzaamheden die noodzakelijkerwijs voortvloeien uit het verrichten van de bovenstaande werkzaamheden.

Werkzaamheden die niet zijn genoemd, zijn noch aan toegelaten instellingen noch aan hun verbindingen toegestaan. Het uitoefenen van enige vorm van makelaardij, het verrichten van werkzaamheden als assurantietussenpersoon, het realiseren van bedrijfspanden anders dan het eigen kantoor en het optreden als bankier zijn dus niet toegestaan. Bovengenoemde werkzaamheden moeten altijd bijdragen aan een van de verantwoordingsvelden, welke als de kerntaken van een toegelaten instelling worden aangemerkt:

- *Het **passend huisvesten** van de **doelgroep**;*
- *Het **kwalitatief in standhouden** van de woningvoorraad;*
- *Het **betrekken van bewoners** bij beheer en beleid;*
- *Het **waarborgen** van de **financiële continuïteit**;*
- *Het **leveren** van een **bijdrage** aan de **leefbaarheid**;*
- *Het **bijdragen** aan de **combinatie van wonen en zorg**.*

De verantwoordingsvelden geven aan dat de werkzaamheden van een toegelaten instelling breed kunnen worden ingezet. De werkzaamheden moeten echter verplicht bijdragen aan de uitvoering van de volkshuisvestingstaak; er moet sprake zijn van een causaal verband. Toegelaten instellingen mogen dus andere activiteiten verrichten dan alleen het bouwen, verwerven en slopen van huurwoningen en het onderhoud, beheer en de toewijzing daarvan. Het ontwikkelen, realiseren en verhuren van maatschappelijk

vastgoed, zoals een buurtcentrum, kan een essentiële bijdrage leveren aan de leefbaarheid van een wijk of buurt. Dit is een activiteit welke zonder meer tot de kerntaken behoort.

Er zijn ook activiteiten, zoals beleggen, het bouwen van koopwoningen of het ontplooiën van activiteiten voor anderen dan de eigen huurders, welke niet direct bijdragen aan de zes verantwoordingsvelden. Deze activiteiten mogen onder bepaalde voorwaarden door dochterondernemingen van de toegelaten instellingen worden ondernomen. Een van de voorwaarden is dat ze de hoofdtaak nooit in gevaar mogen brengen en indien dit noodzakelijk is om te voldoen aan de werkzaamheden van de toegelaten instelling overeenkomstig het Besluit.

3.2 Financiering en toezicht

Sinds 1984 moeten woningcorporaties hun financiering via de kapitaalmarkt verkrijgen. Het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) biedt hierin mogelijkheden. Een ander fonds is het Centraal Fonds voor de Volkshuisvesting (CFV). Het CFV en ook de Minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties voeren het extern toezicht uit. Woningcorporaties staan onder intern toezicht van een Raad van Commissarissen of een Raad van Toezicht.

3.2.1 Waarborgfonds Sociale Woningbouw

Het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) is de instelling van het collectief van corporaties, welke tot taak heeft de financiering van woningcorporaties tegen de laagst mogelijke kosten te bevorderen (Keeris, 2001). Het WSW is een onafhankelijke private instelling en stelt zich voorwaardelijk garant voor aangegane leningen van corporaties. De geboden zekerheidsconstructie zorgt ervoor dat deze garantiestelling mogelijk is. De zekerheidsstructuur bestaat uit drie lagen (Waarborgfonds Sociale Woningbouw, 2012):

- **Primaire zekerheid** wordt gevormd door de financiële middelen van de corporatie: de liquiditeitspositie en het eigen vermogen. Het WSW stelt eisen aan de kredietwaardigheid van zijn (aspirant-)deelnemers en een corporatie moet dus in eerste instantie zelf aan haar eigen financiële verplichtingen kunnen voldoen. Indien de financiële middelen van een corporatie niet toereikend zijn, kan de corporatie onder voorwaarden

(sanerings)steun krijgen van het Centraal Fonds Volkshuisvesting (CFV).

- **Secundaire zekerheid** wordt gevormd door het garantievermogen van het WSW, welke bestaat uit de borgingsreserve van het WSW en de obligoverplichting van de deelnemende corporaties.
- **Tertiaire zekerheid** wordt gevormd door de achtervangpositie van Rijk en gemeenten. Mocht na het opvragen van obligo's en het uitoefenen van het regresrecht het WSW nog steeds niet kunnen voldoen aan zijn verplichtingen, moeten Rijk en gemeenten renteloze leningen aan het WSW verstrekken. Schuldeisers komen daardoor (tenzij de overheid failliet gaat), nooit met lege handen te staan.

Het WSW staat borg voor de investeringen die zijn gericht op het bouwen, aankopen en onderhouden van woongelegenheden en maatschappelijk vastgoed in de zin van de ministeriële regeling. De borgbare activiteiten worden ingedeeld in zes categorieën bestedingsdoelen:

1. Woongelegenheden;
2. Onroerende en infrastructurele aanhorigheden van vastgoed behorende bij categorie 1 en investeringen in leefbaarheid;
3. Maatschappelijk vastgoed (MVG);
4. Onroerende en infrastructurele aanhorigheden van vastgoed behorende bij categorie 3 en investeringen in leefbaarheid;
5. Noodzakelijkerwijs met categorie 2 tot en met 4 samenhangende werkzaamheden;
6. Tijdelijke liquiditeitstekorten.

Tot voor kort was het mogelijk om ook commerciële onroerende zaken gerelateerd aan wonen te financieren met een borgbare lening. Er was sprake van een zogenaamde $\frac{1}{3}$ - $\frac{2}{3}$ regel waarin het de corporatie werd toegestaan om in beginsel niet-borgbare activiteiten die onderdeel uitmaakten van een sociaal complex samen met de borgbare activiteiten met borging van het WSW te financieren. Diverse woningcorporaties zochten de grenzen van deze regeling nauw op. Een voorbeeld hiervan is woningcorporatie Servatius uit Maastricht, die plannen had om een campus naar ontwerp van de Spaanse architect Santiago Calatrava te realiseren. Het budget werd uiteindelijk met tientallen miljoenen

overschreden en de bouw werd definitief gestopt. Inmiddels is de $\frac{1}{3}$ - $\frac{2}{3}$ regel afgeschaft. Naast de $\frac{1}{3}$ - $\frac{2}{3}$ regel, werd algemeen gesteld dat de stichtingskosten van sociale huurwoongelegenheden een maximum kenden. Ook de afschaffing van de stichtingskostengrens is een feit.

3.2.2 Centraal Fonds Volkshuisvesting

Het financieel toezicht voor woningcorporaties is een van de wettelijke taken van het Centraal Fonds Volkshuisvesting (CFV). Het beoordelen van de continuïteit en de solvabiliteit maken daar onderdeel van uit. Het continuïteitsoordeel biedt inzicht in hoeverre de voorgenomen activiteiten (nieuwbouw, aankoop, verkoop, woningverbetering) voor de komende vijf prognosejaren in verhouding staan tot de financiële mogelijkheden van de corporatie. Het solvabiliteitsoordeel betreft het oordeel over de vermogenspositie van de corporatie waarbij wordt uitgegaan van de assumptie van voortgezette exploitatie van de woongelegenheden. Acht corporaties kregen in 2010 een kanttekening inzake hun solvabiliteit en 28 inzake hun continuïteit.

Beyersbergen et al. (2012), werkzaam bij Brink Groep, constateerden onlangs dat het Fonds in de rapportages van bijvoorbeeld WSG uit Geertruidenberg en Vestia uit Rotterdam geen (grote) kanttekeningen plaatste. Desondanks kwamen deze corporaties afgelopen tijd in de problemen. Die wetenschap bracht Brink Groep op het idee om zelf een analyse uit te voeren, waaruit blijkt dat diverse corporaties die van het Fonds een goed oordeel kregen, volgens Brink Groep voor flinke uitdagingen staan. Dit resultaat is opvallend en geeft weer dat corporaties ondanks een goed oordeel, veelal risicovolle activiteiten uitvoeren. De hoogte van de rentedekkingsgraad, grondpositie, schuldverdienratio en marktrisico dragen daar aan bij.

Naast het houden van financieel toezicht heeft het CFV ook andere taken. Samengevat komen de taken van het Fonds op de volgende neer (Centraal Fonds Volkshuisvesting, 2012):

- **Financieel toezicht**; het jaarlijks beoordelen van de financiële positie van individuele corporaties.
- **Steunverlening**; indien woningcorporaties niet beschikken over de noodzakelijke financiële

middelen kunnen zij een beroep doen op de saneringssteun van het Fonds. Daarnaast kunnen corporaties via het Fonds in aanmerking

- *komen voor projectsteun.*

Intern toezicht; *het stimuleren van de professionalisering van het intern toezicht bij corporaties door onder meer onderzoek,*

- *rapporten en bijeenkomsten.*

Informatievoorziening; *het aanbieden van informatie over de corporatiesector ter versterking van de sector en haar stakeholders.*

De verantwoordelijkheden van het Fonds zijn de afgelopen jaren regelmatig gewijzigd. Een recente wijziging is de beslissing van het kabinet om bij de ombouw van het Fonds tot autoriteit, de toekomstige taak van die autoriteit te beperken tot het financiële toezicht en dus niet langer te streven naar een integraal toezicht (CFV, 2011c). Zo is de minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties sinds september 2010 beleidsverantwoordelijk voor het volkshuisvestingsbeleid in den brede, waarvan ook de eindverantwoordelijkheid voor het toezicht op woningcorporaties deel uitmaakt.

3.3 Dé woningcorporatie

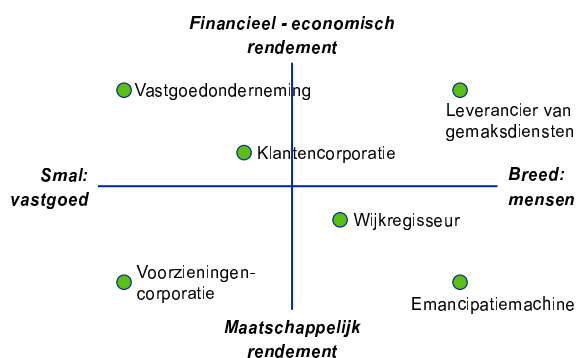
Sinds de financiële en bestuurlijke verzelfstandiging zijn het domein en de missie van woningcorporaties opnieuw verbreed (Smeets, 2010). De klassieke sociale opgave bleef uiteraard bestaan, maar er wordt sindsdien ook een bijdrage verwacht op een breder terrein. De taakopvatting van de vierhonderd corporaties in Nederland is dan ook zeer uiteenlopend. De praktijk laat zien dat iedere corporatie op basis van binnen de eigen organisatie ontwikkelde voorkeuren en beleidsinzichten accent legt op het management van de ene of de andere taak (Vlak, 2008). 'Dé woningcorporatie' zoals de titel van deze paragraaf aanduidt, bestaat dus niet. Op diverse manieren kan een onderscheid tussen corporaties worden gemaakt.

Het CFV heeft ten behoeve van het zinvol kunnen vergelijken van de diverse corporaties, de corporaties onderverdeeld in zogenaamde referentiegroepen. Binnen een bepaalde referentiegroep zijn corporaties uitstekend met elkaar te vergelijken. Het feit dat de referentiegroepen op uiteenlopende wijzen zijn geclusterd, brengt met zich

mee dat de groepen onderling niet vergelijkbaar zijn. De positioneringsmatrix van de SEV biedt die mogelijkheid wel. De meest populaire en voor de hand liggende positionering is gebaseerd op de verantwoordingsvelden uit het BBSH.

3.3.1 Positionering

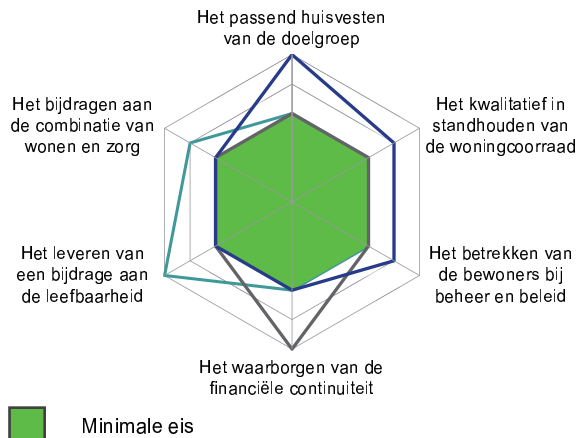
De Stichting Experimenten Volkshuisvesting (SEV) heeft omwille het beantwoorden van de vraag 'waarom corporaties bestaan', een classificatie van corporaties ontwikkeld (Bobbe & Reimerink, 2006). Op basis van een tweetal assen worden diverse archetypen onderscheiden. Op de horizontale as staat de oriëntatie van de corporatie, welke te maken heeft met de producten en diensten die worden aangeboden. Deze kunnen beperkt zijn tot vastgoed (smal) of juist breed opererend zijn. De verticale as geeft de drijfveer weer; de corporatie kan gericht zijn op financieel of op maatschappelijk rendement. Het gaat daarbij om de intentie waarmee activiteiten worden ondernomen. De SEV ordent deze aspecten en komt op grond daarvan tot een schematisch overzicht met een zestal archetypen van woningcorporaties. Bij elk van de archetypen worden sturings- en verantwoordingsvelden benoemd, welke binnen de verantwoordingsvelden van het BBSH passen. De uiteenlopende archetypen zijn weergegeven in figuur 3.1.



Figuur 3.1 | Positioneringsmatrix SEV

Zoals gezegd moeten de activiteiten van corporaties passen binnen de verantwoordingsvelden die het BBSH haar biedt. Corporaties hebben daarbij de mogelijkheid om te excelleren op een bepaald verantwoordingsveld. Bijbehorende voorwaarde is dat de andere verantwoordingsvelden tot op zekere hoogte aandacht moeten krijgen. In figuur 3.2 is de

minimale eis schematisch weergegeven met behulp van een gearceerd vlak. De omlijnningen in de figuur tonen aan dat corporaties uitblinken in een of meerdere verantwoordingsvelden. Woningcorporaties kunnen haar kerntaken deswege zeer gedifferentieerd opvatten.



Figuur 3.2 | Positionering op basis van de verantwoordingsvelden van het BBSH

3.4 Karakteristieken en rol van een woningcorporatie

Woningcorporaties kunnen op uiteenlopende vlakken een focus leggen. Corporaties voeren doorgaans een twee (of meer) sporenbeleid waardoor ze geneigd zijn meerdere posities aan te willen nemen. Afhankelijk van die positie, zal een corporatie bepaalde competenties als kerncompetentie ontwikkelen. Het maken van een keuze tussen de diverse competenties wordt veelal nog niet bewust gemaakt. De veranderende omstandigheden voor woningcorporaties dragen echter bij aan het feit dat corporaties in de toekomst op veel bewustere wijze een strategie moet kiezen en bepaalde karakteristieken moeten ontwikkelen.

3.4.1 Competenties

Woningcorporaties zijn in het verleden opgericht met een maatschappelijke doelstelling. Dit in tegenstelling tot projectontwikkelaars, die de focus leggen op het behalen van financiële rendementen. Binnen de maatschappelijke kaders die een woningcorporatie stelt, zijn een aantal competenties te herkennen:

- Een woningcorporatie is in staat om de meest optimale **prijs-kwaliteit** verhouding te realiseren, die past binnen de **sociale huurwoningsector**;
- Een woningcorporatie is bereid om woningen gedurende de gehele levenscyclus in portefeuille te houden en dus te **exploiteren**;
- Een woningcorporatie heeft **nauw contact** met haar huurders en is daardoor in staat om de wensen **van de klant in te zetten** bij het formuleren en uitvoeren van het portefeuillebeleid;
- Woningcorporaties zijn in staat om op project-, complex-, buurt-, wijk- en stedelijk niveau **samen te werken** met overheden, maatschappelijk betrokken organisaties, huurderbelangenverenigingen en andere stakeholders.
- Woningcorporaties zijn in staat om een **sociale misstand** in een huishouden, buurt of wijk te signalen en om daar op gepaste wijze mee om te gaan.

De competenties van een woningcorporatie zijn gericht op het verhuren van sociaal en maatschappelijk vastgoed. Zij blijken hier dan ook al jaren zeer succesvol in te zijn. Woningcorporaties hebben daardoor weinig ervaring opgebouwd betreffende het ontwikkelen van huur- en koopwoningen in het commerciële segment. Vanwege de steeds breder geworden taakopvatting, zijn er corporaties die naast de sociale en maatschappelijke sector ook in de commerciële sector zijn gaan opereren. Uit diverse onderzoeken (onder andere Beijersbergen et al.) is gebleken dat corporaties deze risicovolle activiteiten veelal niet met succes uitvoeren. De competenties die in de sociale en maatschappelijke sector al lange periode succesvol werden ingezet, blijken dus geen garantie voor de commerciële sector te bieden.

3.4.2 Rol in het vastgoedproces

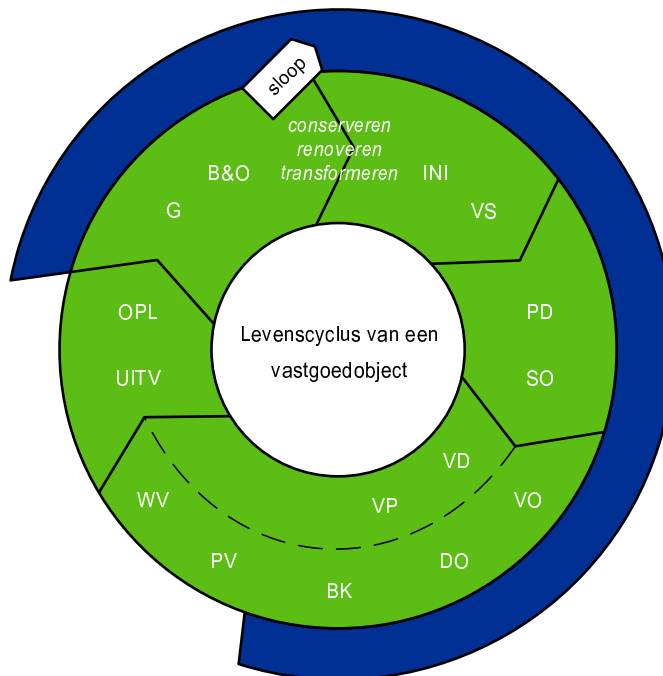
Bijzonder aan een woningcorporatie, is dat deze de rol van eigenaar op zich neemt. Corporaties bezitten een vastgoedportefeuille en stellen haar vastgoed ter beschikking aan huishoudens die door hun inkomsten of andere omstandigheden moeilijkheden ondervinden bij het vinden van een passend onderkomen. In ruil daarvoor ontvangt de woningcorporatie huur. Het beschikken over een vastgoedportefeuille vraagt om het voeren van een


portfoliebeleid. In dit beleid worden beslissingen gemaakt en richtlijnen gekozen, die gaan over woningenaantallen nu en in de toekomst, woningtypologieën, kwaliteit en huurprijs van de woningen, doelgroepen, planmatig onderhoud, conserveren, renoveren, transformeren, sloop, nieuwbouw, verkoop en nog veel meer. Portfoliebeleid is dus kaderstellend en sturend voor alles wat een woningcorporatie gedurende de hele levenscyclus doet met haar woningen. In hoofdstuk twee is het vastgoedproces op basis van een uitgebreide analyse gedefinieerd. De daar gehanteerde procesgang biedt de basis voor het omschrijven van de rol van een woningcorporatie (figuur 3.3).

Op basis van het portfoliebeleid neemt een woningcorporatie het initiatief tot het ontwikkelen van nieuwbouw of het conserveren, renoveren of transformeren van bestaande bouw. Vervolgens wordt een concept gemaakt, de haalbaarheid getoetst en een projectdefinitie geformuleerd. Het daadwerkelijk ontwikkelen van een project doen woningcorporaties als gevolg van de bruteringsoperatie en de geschetste taakverbreding veelal ook zelfstandig. Een relevante discussie is dat wordt gesteld dat de woningcorporaties

meestal niet beschikken over de competenties om succesvol in de ontwikkelingsfase te opereren. Er komen immers steeds meer corporaties in financiële problemen vanwege hun ontwikkelingsactiviteiten. De problemen ontstonden veelal wanneer corporaties een combinatie tussen de sociale en commerciële sector maken (Hendriks, 2012). De praktijk heeft geleerd dat corporaties niet in staat zijn om de kostenvoordelen van grootschalige ontwikkelingen te behalen en de juiste combinatie tussen geld en kwaliteit te realiseren.

In de fasen volgend op de ontwikkelingsfase is een woningcorporatie vooral actief als opdrachtgever in de richting van haar leveranciers (architecten, projectmanagers, constructeurs, makelaars, bouwbedrijven etc.). De rol gedurende het voortraject van de realisatiefase en in de realisatiefase is daarbij minimaal. Ten slotte wordt de woning opgeleverd, ontvangt de woningcorporatie de sleutel en start de exploitatiefase. Vanwege het beschikken over een vastgoedportefeuille en het in eigendom hebben van vastgoed, zijn woningcorporaties vooral actief gedurende laatstgenoemde fase. In deze fase, die de langstdurende fase in de levenscyclus van een vastgoedobject is, worden woningen toegewezen aan de woonconsument



 Woningcorporatie

Figuur 3.3 | Rol van een woningcorporatie in het vastgoedproces

en start de ingebruikneming. De huuropbrengsten vormen een 'revolving fund' en worden opnieuw ingezet voor het realiseren van de sociale doelstelling. De woningcorporatie houdt gedurende de fase van ingebruikname intensief contact met de eindgebruikers en er wordt onderhoud aan de woning gepleegd. Daarvoor kunnen corporaties over een eigen onderhoudsdienst beschikken. Het komt steeds vaker voor dat corporaties het onderhoud uitbesteden en contracten met strategische leveranciers sluiten. De woningcorporatie stuurt daarbij op klantwaarde. Op basis van het portefeuillebeleid worden beslissingen betreffende de toekomst van het vastgoed gemaakt en wordt de cyclus mogelijk herhaaldelijk ingezet.

3.4.3 Belangen van een woningcorporatie

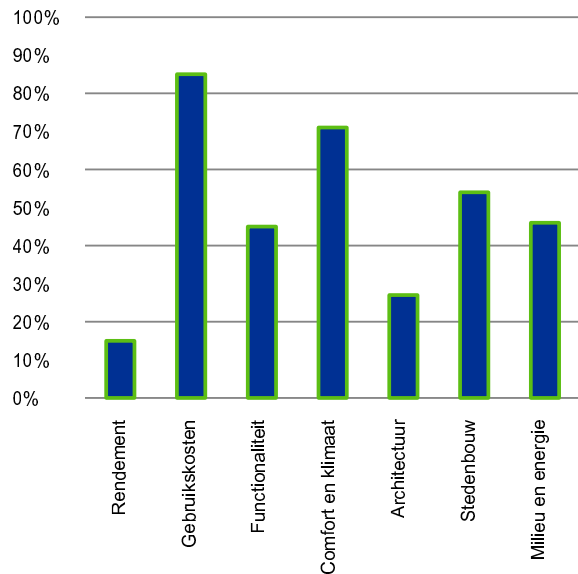
Vanwege haar rol als eigenaar en het ontvangen van inkomsten in ruil voor het gebruik van het vastgoed, wordt een woningcorporatie regelmatig geassocieerd met een belegger. Deze gelijkenis wordt veelal gemaakt vanwege het feit dat zowel woningcorporaties als beleggers investeren in een vastgoedportefeuille terwijl ze niet de eindgebruiker van het betreffende vastgoed zijn. Een kanttekening die bij hierbij geplaatst moet worden is, dat een belegger een focus op rendement heeft. Het belang van een woningcorporatie is daarentegen vooral gericht op minimale gebruikskosten en het bieden van comfort en klimaat (figuur 3.4).

Een eerdere analyse naar de belangen van een projectontwikkelaar wees uit dat zij prioriteiten stellen aan het realiseren van rendement. Een vergelijking tussen projectontwikkelaars en woningcorporaties toont aan dat de partijen tegengestelde belangen voorop stellen.

3.5 Resumé

Woningcorporaties zijn maatschappelijke ondernemingen met een uitzonderlijke positie op de woningmarkt. In dit hoofdstuk is een analyse uitgevoerd naar die positie en is een antwoord gezocht op onderzoeksvraag 1b:

1. b. Wat zijn de karakteristieken van een woningcorporatie en wat is de huidige rol van een woningcorporatie in het vastgoedproces van een woning?



Figuur 3.4 | Wat vinden woningcorporaties belangrijk?

Bron: SBR in: Pijpers & van der Woude (2004)

Woningcorporaties hebben een lange geschiedenis. Zij bezitten een vastgoedportefeuille en stellen hun vastgoed zonder winstoogmerk ter beschikking aan huishoudens die door hun inkomen of vanwege andere omstandigheden moeilijkheden ondervinden bij het vinden van een passend onderkomen. Corporaties vervullen deze werkzaamheden binnen de kaders die de Woningwet en het BBSH haar stelt. Zij beschikken daarbij over de competenties om de woningen met de meest optimale prijs-kwaliteit verhouding te realiseren en te beheren. Daarnaast hebben corporaties nauw contact met de huurders en zijn daardoor in staat om de wensen van de klant in te zetten bij het formuleren en uitvoeren van het portefeuillebeleid. Andere competenties zijn gelegen in het samenwerken met stakeholders, het signaleren van een sociale misstand en de bereidheid om te exploiteren. Opmerkelijk is dat deze competenties zijn gericht op de sociale en maatschappelijke sector. Vanwege hun bereidheid tot exploiteren zijn woningcorporaties vooral actief gedurende de exploitatiefase van een woning. In ruil voor hun diensten, ontvangen corporaties huurinkomsten. De huurinkomsten en mogelijk ook verkoopopbrengsten vormen een 'revolving fund' en worden opnieuw ingezet voor het realiseren van de sociale doelstelling. Bij het vervullen van die sociale doelstelling kregen corporaties lange tijd financiële steun van de overheid.

Deze banden zijn echter doorgesneden en er werd verondersteld dat woningcorporaties over voldoende middelen zouden beschikken om op professionele wijze vorm te geven aan haar kerntaken. Vanuit dat oogpunt zijn woningcorporaties de grenzen nauw gaan opzoeken en steeds risicovollere activiteiten gaan uitvoeren. Onderzoek heeft echter uitgewezen dat het uitvoeren van deze activiteiten bij diverse corporaties tot problemen leidt en de volkshuisvestingsopgave in gevaar brengt. Als gevolg van die problemen is de overheid haar positie weer aan het versterken en verhelderen.

Nu een analyse is uitgevoerd naar de huidige focus van zowel projectontwikkelaars als woningcorporaties, kan onderzoek worden gedaan naar de veranderingen op de woningmarkt, in de projectontwikkelingssector en in de woningcorporatiesector.

HOOFDSTUK 4:

Verandering van focus

De Nederlandse vastgoedmarkt is de afgelopen jaren sterk van karakter veranderd. Waar nog niet zo lang geleden de meeste nieuwbouwprojecten moeiteloos van tekening werden verkocht, is de afzet sterk teruggelopen. De Sociaal-Economische Raad (SER) constateerde in april 2010 dat de woningmarkt niet goed functioneert. *“De huidige woningmarkt kenmerkt zich door een groot aantal knelpunten; er is sprake van woningtekorten, sterk gestegen huizenprijzen, een kloof tussen de huur- en de koopsector en lange wachtlijsten voor sociale huurwoningen”* (Centraal Fonds voor de Volkshuisvesting, 2011c). De maatschappij staat voor een grote opgave: er moet hard worden gewerkt aan betaalbare huisvesting en gemengde, leefbare wijken in de stedelijke vernieuwing. Hierbij is speciale aandacht voor de huisvesting van specifieke doelgroepen nodig (Van der Kuij & Westra, 2006). Deze veranderingen hebben gevolgen voor het werkgebied van projectontwikkelaars en woningcorporaties.

Daarnaast heeft de kredietcrisis gezorgd voor een heuse woningcrisis op de kopersmarkt; de verkoopaantallen van nieuwbouwwoningen zijn drastisch gedaald. Projectontwikkelaars hebben als gevolg daarvan te maken met toenemende risico's en financiële lasten, die leiden tot verliezen, gedwongen ontslagen en zelfs faillissementen. Ook in de corporatiesector is sprake van

herziening. Niet zo zeer ten gevolge van de kredietcrisis, maar vanwege de strenger wordende wet- en regelgeving en toenemende financiële lasten. Diverse corporaties luiden de noodklok en beslisten hun werkzaamheden te herzien. Geïnspireerd door de theorie van Simon Sinek¹ *'Start with why'* wordt in dit hoofdstuk aandacht besteed aan de achterliggende reden(en) welke leiden tot een verandering van focus op de woningmarkt, in de projectontwikkelingssector en in de corporatiesector.

4.1 Woningvoorraad

Bij bestudering van de Nederlandse woningvoorraad valt op dat de voorraad in twee deelmarkten is te verdelen: een koop- en een huursector. Van deze laatste markt is 73 procent in bezit van woningcorporaties. Naast het onderscheid in eigendomssituatie van een huurwoning is ook een onderscheid in huursector te maken. Zo is sprake van een sociale en vrije huursector. De sociale huursector in Nederland is met 35,2 procent van de totale woningvoorraad de grootste ter wereld, terwijl de vrije huursector (9,0 procent) klein te noemen is. Deze samenstelling van de woningvoorraad is dynamisch en verandert continu. De oorzaken hiervoor liggen bij nieuwbouw, herbestemming, sloop en bij wijzigingen in de eigendomssituatie. De huidige onderverdeling naar eigendom is weergegeven in tabel 4.1.

Koop	Huur totaal	Huur woningcorporatie	Huur particulier	Onbekend	Totaal
3 969 883	3 148 461	2 288 370	860 091	54 092	7 172 436
55%	44%	32%	12%	1%	100%

Tabel 4.1 | Woningvoorraad naar eigendom peildatum 31-12-2009

Bron: Centraal Bureau voor de Statistiek (2011a)

¹ Simon Sinek heeft een eenvoudig maar krachtige theorie om te komen tot inspirerend leiderschap. Sinek is wereldberoemd geworden dankzij zijn 'Golden Circle' concept en zijn boek *'Start With Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action'*. Hij inspireert mensen en zet die mensen aan om anderen te inspireren.

4.1.1 Historie woningmarkt

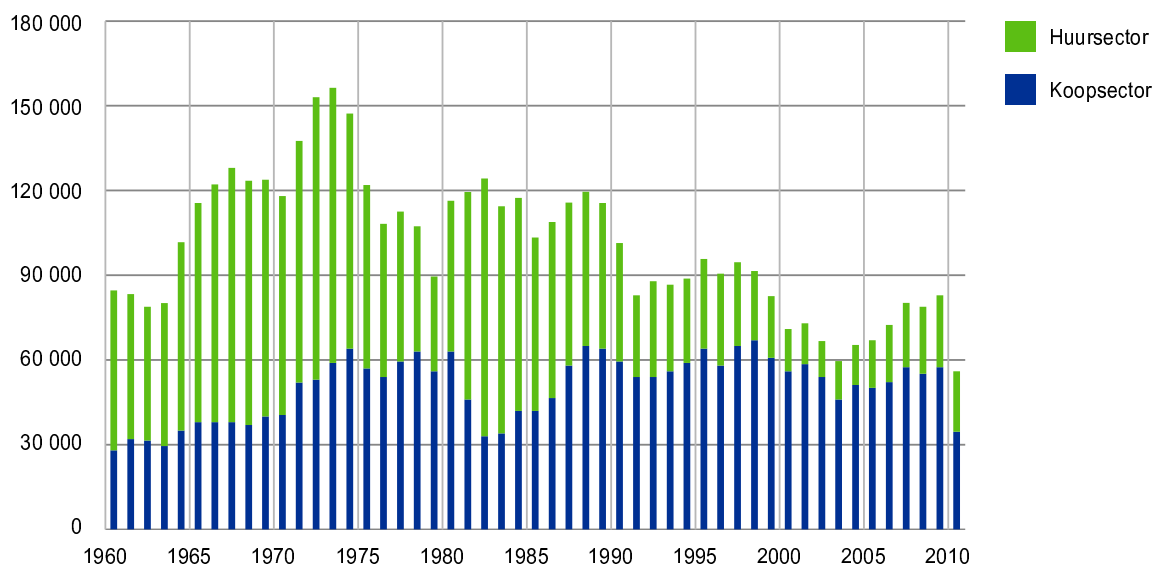
In het verleden was er een geheel andere verdeling tussen de koop- en huursector. Zo bestond in het begin van de jaren twintig maar liefst 82 procent van de totale woningvoorraad uit huurwoningen (Neuteboom & Van der Heijden, 2005). Een dergelijke verhouding was in Europese context zeer extreem te noemen. Om de verhouding tussen de deelmarkten te verbeteren, werd het stimuleren en vergroten van de koopsector na de Tweede Wereldoorlog een belangrijke peiler in het landelijke woningbeleid, welke uiteindelijk zorgde voor een kentering tussen de twee sectoren. De nieuwbouwproductie heeft in deze kentering de belangrijkste rol gespeeld, welke is weergegeven in figuur 4.1.

Na de Tweede Wereldoorlog lag sterk de nadruk op de wederopbouw. Deze trend werd in de jaren zeventig doorgezet en werd jaarlijks een topproductie van gemiddeld 150.000 nieuwbouwwoningen gehaald. Door de nieuwbouwproductie in figuur 4.1 uit te splitsen in de koop- en huursector, is duidelijk te zien dat de gewenste kentering van huur naar koop vanaf 1975 geleidelijk werd ingezet: relatief meer koopwoningen met bijbehorende hogere kwaliteit, een afbouw van subsidiestromen naar de woningbouw in combinatie met een toenemende vraag en een dalende nieuwbouwproductie. De dalende woningbouwproductie leidde in combinatie met de

toegenomen vraag tot forse stijging van de gemiddelde woningprijzen. Twee decennia later was de prijs van de gemiddelde woning ruim verviervoudigd, terwijl het inkomen nog niet eens verdubbelde (DNB, 2008).

In de jaren negentig veranderde het woningbeleid ingrijpend. Dit beleid komt onder meer tot uitdrukking in de bevordering van de steeds groter wordende koopsector. Economische groei en voortdurende prijsstijgingen brengen de Nederlandse koopwoningmarkt tot op ongekende hoogte (Neuteboom & Van der Heijden, 2005). De topproductie uit de jaren zeventig wordt echter nooit geëvenaard.

Als gevolg van de wereldwijde crisis in 2007 komt weer een einde aan dit glorieuze tijdperk. Er ontstaat een gebrek aan vertrouwen en er zijn voor het eerst sinds jaren woningprijsdalingen en oplopende verkooptijden aan de orde. Er is sprake van ongekende stagnatie en onzekerheid: zowel voor de economie als specifiek voor de woningmarkt. Mede als gevolg van een gebrek aan vertrouwen en uitstelgedrag daalt de nieuwbouwproductie in 2010 tot een historisch dieptepunt van 56.000 woningen. De woningmarkt bevindt zich in een overgangssituatie van sterke groei in het verleden via een forse conjuncturele terugval op dit moment naar een meer gematigde ontwikkeling in de komende jaren (Ministerie van BZK, 2011).



Figuur 4.1 | Jaarlijkse nieuwbouwproductie naar sector

Bron: Bewerking naar Centraal Bureau voor de Statistiek (2011b)

4.1.2 Woningcorporatiebezit

Het woningbezit van woningcorporaties beslaat met 2,3 miljoen huurwoningen 32 procent van de totale woningvoorraad in Nederland. Van alle corporatiewoningen is 20 procent in één van de vier grote steden gelegen: Amsterdam, Rotterdam, Den Haag of Utrecht. Het percentage huurwoningen is in gebieden met een stedelijk karakter dan ook hoger dan het landelijk gemiddelde (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2011). Het woningbezit van een woningcorporatie ligt meestal gecentreerd in buurten of wijken. Deze wijken worden ook wel sociale wijken genoemd. Naast locatie, is de huurprijs een belangrijke eigenschap van het corporatiebezit. De huurtoeslaggrens is één van de maatstaven in het onderscheid hiervan. Het corporatiebezit naar prijsklasse is weergegeven in tabel 4.2.

Ook kwaliteit is een belangrijke variabele om het corporatiebezit in kaart te brengen; woningtypologie en leeftijd zeggen iets over deze kwaliteit. Kenmerkend is dat het corporatiebezit veelal seriematige woningbouw betreft. Een kleine meerderheid van het corporatiebezit zijn meergezinswoningen. Bovendien zijn de meeste corporatiewoningen tot de jaren tachtig gerealiseerd. Diverse onderzoeken wijzen uit dat juist deze woningen, de hoogbouw of meergezinswoningen zonder lift en woningen in de bouwjaarklassen van 1945 tot en met 1970, de minder gewilde segmenten in het corporatiebezit zijn. In hoeverre bepaalde segmenten daadwerkelijk minder gewild zijn hangt echter af van meer factoren, waarbij onder meer locatie, intrinsieke kwaliteit van de woningen en de prijs-kwaliteitverhouding een belangrijke rol spelen (Centraal Fonds Volkshuisvesting, 2011b). De gepresenteerde getallen geven dus een eerste indruk van de kwaliteit, maar het vergt een nadere analyse om tot harde uitspraken te komen. Vanwege het feit dat de kwaliteit van het woningbezit van een corporatie sterk afhankelijk is van de portefeuille van de betreffende corporatie, wordt er in dit onderzoek niet verder op

ingegaan.

Naast het woningbezit hebben corporaties vaak ook verpleeghuizen, wooneenheden anders dan een woning of maatschappelijk vastgoed in hun portefeuille. Woningcorporaties zijn in dit type vastgoed gaan investeren om hun doelgroep zo goed mogelijk te kunnen bedienen. Zo wordt onder andere de leefbaarheid in wijken gestimuleerd door het toevoegen van maatschappelijk vastgoed.

4.2 Veranderende woningmarktomstandigheden

De woningmarkt is continue in beweging en wordt aangestuurd door veranderingen in aantallen en samenstelling van huishoudens. Enerzijds beïnvloedt de demografische ontwikkeling het aantal huishoudens naar leeftijd en type. Anderzijds is de economische ontwikkeling van invloed op de inkomensverdeling en dus het besteedbaar vermogen van een huishouden (Van Leeuwen, Heida, Van Galen & Poulus, 2010).

4.2.1 Demografie

'Het wonen' wordt aangestuurd door de centrale variabele: het aantal huishoudens, welke wordt bepaald door de bevolkingssamenstelling (Den Otter et al., 2011). Volgens diverse bevolkingsprognoses (CBS, 2010; Primos, 2011; Socrates, 2010), zal de Nederlandse bevolking de komende drie decennia geleidelijk blijven groeien en rond het jaar 2038 een maximale omvang van 17,5 miljoen bereiken. Daarna volgt een bescheiden krimp tot 17,3 miljoen in 2060. Ondanks dat de groei van de bevolking afneemt, wordt de omvang van de woningmarkt nog maar beperkt geraakt door deze krimp. Vanwege de individualisering neemt vrijwel overal het aantal huishoudens voorlopig toe. Over de periode tot 2015 verwacht het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) een jaarlijkse groei van het aantal huishoudens,

Goedkoop < € 357	Betaalbaar € 358 - € 512	Duur < huurtoeslaggrens € 513 - € 652	Duur > huurtoeslaggrens > € 653
530 902	1 537 784	164 763	54 921
23,2%	67,2%	7,2%	2,4%

Tabel 4.2 | Woningcorporatiebezit naar huurprijs per maand

Bron: Bewerking naar Centraal Bureau voor de Statistiek (2011a)

gelijk aan de jaarlijkse groei van de afgelopen vijftien jaar. Aangezien de groei van de huishoudens niet evenredig is met de bevolkingsgroei, worden de huishoudens gemiddeld steeds kleiner. Vooral het aantal eenpersoonshuishoudens neemt toe: in 2060 bestaat 44 procent van de Nederlandse huishoudens uit één persoon. Momenteel is dat nog 36 procent. Deze huishoudens hebben andere behoeften aan woonwensen.

De groeicijfers lijken een positief effect te hebben op de kwantitatieve vraag naar woningen. Desondanks moeten kanttekeningen worden geplaatst bij de groeicijfers. Zo zullen tussen 2015 en 2025 de groeicijfers langzaam afnemen, waarna tussen 2025 tot 2050 de groeicijfers sneller dalen en zich zullen ombuigen naar een krimp. Een andere kanttekening moet worden geplaatst bij de regionale verschillen in bevolkingsontwikkeling. Ondanks dat landelijk gekeken pas over enkele decennia de krimp wordt ingezet, is in delen van het land (Noordoost-Groningen, Parkstad Limburg en Zeeuws-Vlaanderen) nu al sprake van krimp. Het beleid ten aanzien van de woningbouw is dus sterk afhankelijk van de regio.

Niet alleen de samenstelling van de bevolking en de huishoudens hebben invloed op de ontwikkelingen op de woningmarkt. Ook de leeftijd is een essentiële variabele. Wetende dat de Nederlandse bevolking vergrijsd en ontgroent, hebben we te maken met een ouder wordende samenleving, welke resulteert in een veranderende behoefte aan woonwensen: kleinere en andersoortige woningen in de nabijheid van zorgvoorzieningen.

Naast het feit dat de samenstelling en leeftijdsopbouw van de bevolking verandert, heeft de woningmarkt in de toekomst te maken met een mondige consument die weet wat hij wil. In het verleden stelden klanten en eindgebruikers zich passief op. Dit is echter voorbij: de consument weet steeds beter welke mogelijkheden en aanbieders er zijn en hoe die aanbieders door anderen worden beoordeeld. De focus in de woningbouwsector ligt daardoor niet langer op de techniek, maar op de mens (Rutten, 2010). Het is onjuist om te stellen dat in het verleden nimmer naar de klant werd geluisterd. Desondanks zijn er enorme verbeteringen door te voeren. Daarbij draait het erom de consument niet te geven wat hij vraagt, maar wat hij nodig heeft.

4.2.2 Economie

De vraag op de woningmarkt is sterk afhankelijk van het huishoudensinkomen. Zo wonen huishoudens met een laag inkomen, zoals starters op de woningmarkt, eenoudergezinnen, ouderen en mensen die rondkomen van een uitkering relatief vaker in de huursector. Mensen die ruimer willen wonen en dat kunnen betalen, kiezen vaker voor de koopmarkt. Dit zijn vooral gezinnen met kinderen, samenwonenden die gezinsuitbreiding verwachten en samenwonenden van wie de kinderen recent het huis hebben verlaten.

De afgelopen decennia zijn de inkomens in ons land behoorlijk toegenomen. Het aantal huishoudens met een beperkt inkomen is afgenomen en het aantal huishoudens met een royaal inkomen is flink gestegen. In het verleden heeft dit geresulteerd in het feit dat de huursector steeds vaker werd verruild voor een eigen woning (Ministerie van BZK, 2010). Hoofdzakelijk veroorzaakt door de economische crisis, zijn de verwachtingen voor de toekomst somberder geworden. Het voor inflatie gecorrigeerd huishoudensinkomen blijft tot 2030 op ongeveer hetzelfde niveau als in 2008 (Leeuwen et al., 2010). Desondanks hebben huishoudens gemiddeld genomen zelfs steeds minder te besteden. De toename van de vaste lasten veroorzaken deze afname in bestedingsruimte (Coelo, 2011).

4.2.3 Hypotheekrenteaftrek

Een andere belangrijke invloed op de toekomst van de huur- en koopsector, is de discussie rondom de hypotheekrenteaftrek. De hypotheekrenteaftrek is in 1893 geïntroduceerd als belastingvoordeel voor eigenwoningbezitters, waardoor de drempel om een woning te kopen wordt verlaagd. Lange tijd staat het zogenaamde 'H-woord' al ter discussie in de Tweede Kamer. Deze discussie draagt bij aan onzekerheid, een gebrek aan consumentenvertrouwen en uitstelgedrag op de woningmarkt. De woningmarkt is nu zelfs zó verstoord dat banken, makelaars en zelfs bouwondernemers smeken om knopen door te hakken over de renteaftrek. Zij stellen dat het afschaffen dan wel inperken onontkoombaar is (EenVandaag, 2012). De verwachting is dan ook dat het einde van de hypotheekrenteaftrek in de huidige vorm nabij is. De gevolgen voor het al dan niet afschaffen of inperken zijn zeer uiteenlopend. Eén ding is zeker: indien afschaffing gaat plaatsvinden, wordt deze

geleidelijk afgebouwd, waardoor de directe gevolgen beperkt zijn. Enerzijds leidt de afschaffing dan wel inperking tot een toenemende vraag naar huurwoningen op lange termijn. Anderzijds kan de afschaffing of inperking op middellange termijn zorgen voor een impuls op de koopmarkt: koopprijzen zullen nog meer dalen en consumenten willen nog kunnen profiteren van de aftrek.

Ondanks de individualisering, krimp, vergrijzing, stijgende vaste lasten en het vooruitzicht dat de hypotheekrenteaftrek op korte termijn wordt aangepakt, is in de Woonvisie van het Ministerie van BZK (2011) gesproken over een verwachte toename van de vraag naar koopwoningen tot een niveau van 65 procent van de woningvoorraad in 2030. De crisis en de daaruit voortvloeiende onzekerheid bij woningkopers zal er echter toe leiden dat een deel van de woningvraag zich voorlopig meer zal richten op de huursector (Noordanus, 2009). Het gaat dan voornamelijk om huurwoningen die boven de huurtoeslaggrens vallen. Deze zogenaamde vrije sector huurwoningen zijn echter in de minderheid. Verhuisgeneigde huurders in het sociale huursegment zullen voorlopig dus blijven wonen in hun huidige woningen en er ontstaat krapte op de sociale huurwoningenmarkt.

Een verschuiving tussen koop en huur naar 60 procent koop- en 40 procent huurwoningen, lijkt dus meer voor de hand liggend. Een belangrijke verschuiving vindt daarbij plaats op de huurmarkt. Indien het aanbod het toe laat, wint huren in de vrije sector aan populariteit en krimpt de sociale huursector. Woningcorporaties worden gedwongen hun beleid hier op aan te passen. Ook projectontwikkelaars dienen andersoortige en meer betaalbare woningen te ontwikkelen. Deze prognose past bij het beeld dat huurwoningenplatform Pararius in 2012 schetste.

4.3 Woningbouwopgave

Het merendeel van de woningen wordt gebouwd met een economische levensduur van vijftig jaar. Dat zou betekenen dat de komende twintig jaar ruim één miljoen corporatiewoningen aan het einde van hun levensduur komen, namelijk de woningen die gebouwd zijn tussen 1945 en 1979. Aangezien de realiteit op dit gebied anders uitwijst, is een levensduur van honderdtwintig jaar veel aannemelijker. Om die

leeftijd te bereiken, moeten ingrepen worden gedaan welke als volgt zijn te typeren: conserveren (groot onderhoud plegen), renoveren en transformeren. De aanpak van de bestaande woningvoorraad middels deze interventiestrategieën dient gebaseerd te zijn op een visie op lange termijn (BouwhulpGroep Eindhoven, 2011). Denken vanuit de levenscyclus van een gebouw is immers van buitengewone betekenis voor een goed programma, ontwerp en realisatie. Het onlangs geschetste vastgoedproces, sluit naadloos aan op deze visie.

Het levensduurdenken en aanpakken van de bestaande woningvoorraad wordt tot op heden overschaduwd door de jarenlange focus op nieuwbouw, welke bijdraagt aan het structureel achterblijven van de kwaliteitsaanpassingen van de bestaande woningvoorraad. Sloop en massale nieuwbouw hadden voorheen vaak de voorkeur boven handhaving. Deze grootschalige herstructureringen, waarbij sprake is van sloop van oude woningen, uitplaatsing van grote aantallen bewoners en massale nieuwbouw, zijn echter niet meer aan de orde (Gruis, 2011). In het verleden bleek het immers al lastig om de vervangende, duurere nieuwbouw te vermarkten. In de huidige economische tijd is dat alleen maar nog moeilijker geworden. Daar komt nog eens bij dat het bieden van vervangende huisvesting voor de huidige bewoners niet eenvoudiger is geworden. Deze situatie benadrukt dat de verschuiving van focus op nieuwbouw naar het handhaven en verbeteren van de bestaande voorraad eerder noodzaak is dan een keuze. In tegenstelling tot het verleden, waarin kwantiteit de boventoon voerde boven kwaliteit, zullen projectontwikkelaars en woningcorporaties een visie voor de bestaande woningvoorraad moeten ontwikkelen waarbij een verschuiving plaatsvindt van sloop, nieuwbouw en conserveren naar renoveren en beperkt transformeren (Liebregts & Persoon, 2009). Daarbij gaat het niet langer om de kwantiteit van de woningen, maar om de kwaliteit. Dit brengt met zich mee dat de focus op kostprijsverlaging verschuift naar een focus op toegevoegde waarde en reductie van de totale kosten gedurende de levenscyclus van een woning. Laatstgenoemde kosten worden ook wel Total Cost of Ownership (TCO) genoemd. BouwhulpGroep Eindhoven (2011) bevestigt dat de bouwopgave voor de komende jaren vooral wordt bepaald door de behoefte om de

bestaande voorraad aan te pakken. Het is daarbij een trend om meer differentiatie in een wijk aan te brengen. Ook Gruis (2011) benadrukt dat de aanpak van de bestaande woningvoorraad dé grote bouwopgave van de toekomst is.

Gebaseerd op de bevolkings-, huishoudensontwikkeling en actualiteiten kan een prognose voor de woningbouwopgave worden opgesteld. Uit cijfers in de Primos prognose (2011), blijkt dat tot 2020 bijna 580.000 nieuwe woningen nodig zijn. De werkelijke woningvoorraad zal vanwege de veranderende vraag veel minder hard groeien, omdat elk jaar enkele duizenden woningen aan de voorraad moeten worden onttrokken. ABF Research, die de Primos prognose in opdracht van de Minister van Infrastructuur en Milieu opstelde, verwachtte aanvankelijk dat tussen 2010 en 2020 gemiddeld 70.000 nieuwbouwwoningen per jaar moeten worden gebouwd, waarvan er 20.000 nodig zijn om de gesloopte voorraad te vervangen.

Liebregts & Persoon (2009) schetsen een prognose waarbij de aanpak van de bestaande woningvoorraad wordt meegerekend. Zij verwachten dat de landelijke productie, uitgedrukt in nieuwbouwequivalenten (in euro's) in de orde van grootte van 200.000 woningen zal komen te liggen; onderverdeeld in 80.000 in de nieuwbouw en 120.000 in de bestaande bouw. Met deze enorme omvang zal de toekomstige bouwopgave die van de jaren zeventig van de vorige eeuw overstijgen. ABF Research en Liebregts & Persoon verwachten een behoorlijke opgave van respectievelijk 70.000 en 80.000 nieuwbouwwoningen. De nasleep van de economische crisis zorgt er echter voor dat het jaarlijks geprognosticeerde aantal nieuwbouwwoningen überhaupt niet wordt gehaald. Zo wordt in 2013 een nieuw historisch dieptepunt verwacht, met slechts 52.600 nieuwbouwwoningen (Vastgoedmarkt, januari 2012). Deze verwachting benadrukt de focus op de aanpak van de bestaande woningvoorraad. Er rekening mee houdende dat die aanpak voor een groot deel betrekking heeft op het bezit van woningcorporaties, is de opgave waar corporaties de komende jaren voor staan dus groot (Neuteboom & Van der Heijden, 2005). Behalve groot, is het ook een complexe opgave, waarmee veel kennis, arbeid en geld gemoeid zijn. De complexiteit is gelegen in de transitie van sociale wijken naar meer

gedifferentieerde wijken. Deze transitie gaat gepaard met structuurveranderingen en combinaties tussen de verschillende interventiestrategieën.

De focus op de bestaande woningvoorraad stelt de markt voor bijzondere uitdagingen. De veranderende opgave vraagt om een andere manier van werken en een efficiëntere manier van samenwerken tussen de partijen. Naast deze verandering, hebben de actoren die op die woningmarkt actief zijn te maken met specifieke wijzigende omstandigheden. In de volgende paragrafen worden de veranderingen voor projectontwikkelaars en woningcorporaties toegelicht. Gesprekken met professionals zijn van toegevoegde waarde geweest teneinde de noodzaak tot verandering te formuleren. In de bijlagen is een overzicht weergegeven van de geïnterviewde professionals, gevolgd door de verslaglegging van een elftal interviews.

4.4 Structurele veranderingen voor projectontwikkelaars

In de jaren voor de huidige crisis was sprake van economische voorspoed met continue groei en een lage rente: de vastgoedsector was een florerende sector met een sterk groeiende vraag en ruime kredietverschaffing (Van Mierlo, 2010). De branche toonde veel potentie en was aantrekkelijk voor nieuwe spelers. In de afgelopen jaren heeft dan ook veel toetreding van nieuwe projectontwikkelaars plaatsgevonden, voortgaande schaalvergroting hoorde bij deze periode. De context is vanwege de economische crisis echter sterk veranderd en het speelveld voor projectontwikkelaars is in een snel tempo gewijzigd.

4.4.1 Veranderde context

In de huidige onzekere tijden daalt het consumentenvertrouwen, kopen consumenten minder snel een nieuwe woning en wordt er minder besteed (Zöld, 2011). De vraag naar nieuwe woningen daalt daardoor en er is zelfs een toename aan leegstand. Dit geldt niet alleen voor woningen, maar ook voor bedrijven: de afzet van kantoren, winkels en bedrijfsruimte is zeer beperkt geworden. Bovendien zijn de normen voor het afsluiten van een hypotheek verzwaard, waardoor het voor particulieren een stuk moeilijker is om een hypotheek af te sluiten. Zowel het dalende consumentenvertrouwen

als de strengere hypotheekeisen hebben een negatieve invloed op de afzet van woningen.

Projectontwikkelaars worden hard geraakt door de afzetproblematiek. Dit komt door de combinatie van het financieel ongunstig profiel als gevolg van de hoge financieringslasten en de hoge vraaguitval (Van Mierlo, 2010). De risico's zijn voor projectontwikkelaars sterk toegenomen en de verdienmodellen staan onder druk (Hendriks, 2012). Projectontwikkelaars lijden forse verliezen, hetgeen regelmatig leidt tot gedwongen ontslagen en zelfs faillissementen.

Ook in het verleden hebben projectontwikkelaars al te maken gehad met onzekere situaties. In die tijden werd een stabiliteitsstrategie voor relatief korte periode ontwikkeld. Een andere mogelijkheid was het innemen van een afwachtende houding, waarna verdere groei werd ingepland. Deze scenario's lijken dit keer niet te werken. De gevolgen van de crisis zijn namelijk zo groot dat projectontwikkelaars op korte termijn een overlevingsstrategie hebben moeten ontwikkelen. Voor de lange termijn duiden theorieën en argumenten op een nieuwe marktsituatie waarin vooral een gestage duurzame economische groei is waar te nemen, anders dan de sterke groei in de afgelopen decennia (Zöld, 2011). Bovendien is uit de analyse naar de woningbouwopgave gebleken dat deze om een andere manier van werken vraagt. Concluderend verandert de markt voor projectontwikkelaars structureel.

4.4.2 Kansen voor de toekomst

De economische malaise wordt gezien als een van de grote aanjagers van de afzetproblematiek waar projectontwikkelaars thans mee te maken hebben. De omstandigheden veranderen structureel en de crisis wordt vooral gekenmerkt als een enorme bedreiging. De malaise kan echter ook worden gezien als een kans. Zo zijn er projectontwikkelaars die gebruik maken van de gelegenheid en de crisis als een periode van verandering, vernieuwing en verfrissing zien. Projectontwikkelaars gaan onder andere op zoek naar een vergroting van de meerwaarde die zij kunnen leveren (Leijten, 2012). Zij zoeken die meerwaarde in de intensievere benutting van marketingstrategieën.

Eenzijds zijn er projectontwikkelaars die hun competenties op het gebied van conceptueel vermogen verder ontwikkelen. Projectontwikkelaars richten zich daarbij

steeds vaker op het kundig uitvoeren van marktonderzoek en het vervullen van de opgespoorde bouwopgave in plaats van het realiseren van een 'aangenomen' vraag. Daarbij ontstaan innovatieve oplossingen en nieuwe producten en processen, denk bijvoorbeeld aan ontwikkelingen op het gebied van conceptueel bouwen, concepten voor starters en ouderen, Collectief Particulier Opdrachtgeverschap en duurzaam bouwen.

Anderzijds zijn er projectontwikkelaars die hun activiteiten verbreden. Zij kiezen dus niet voor het ontwikkelen van een aanwezige competentie tot kerncompetentie, maar gaan op zoek naar nieuwe competenties en vaardigheden waar zij uniek in kunnen zijn. Zij zien bijvoorbeeld kansen door de verschuiving van een nieuwbouw- naar een vervangingsmarkt en gaan zich specialiseren op het gebied van transformatie van kantoren, de ontwikkeling van zorgvastgoed en het renoveren van woningen. Andere kansen worden internationaal gezien. Buiten de grenzen van Nederland liggen volgens OVG Real Estate bijvoorbeeld mogelijkheden in de groei van steden.

In een onderzoek naar de toekomst van projectontwikkelaars (Zöld, 2011) is de verwachting uitgesproken dat projectontwikkelaars gelieerd aan een bouwconcern hun bestaansrecht behouden. Hendriks (2012) bevestigde deze verwachting in een interview. Bouwconcerns tonen zich immers al decennia lang in staat om individuele en gemeenschappelijke wensen en behoeften naar onderscheidende bouwconcepten en ontwikkelingen te vertalen. Daarbij maken de zusterbedrijven gebruik van elkaars kennis en kunde. Tussen die bedrijven bestaat dan ook een sterke synergie. In de huidige economische tijden erkennen bouwconcerns dat juist deze interne samenwerkingen haar grootste kracht zijn. Voor de toekomst moeten projectontwikkelaars gelieerd aan een bouwconcern zich vooral richten op het dekken van hun algemene kosten en het bevorderen van de ketenactiviteit. Diverse concerns ambiëren dan ook het uitbreiden van hun samenwerkingen in externe setting, middels het aangaan van relaties met strategische partners. Doordat projectontwikkelaars hun meerwaarde vergroten, zijn zij voor andere actoren op de markt een interessante partner om mee te gaan samenwerken. Het inzetten van de conceptuele vaardigheden, het opsporen van de markt vraag, het managen van risico's en het inbrengen

van stedenbouwkundige kennis wordt niet langer alleen voor eigen projecten ingezet, maar ook in opdracht van andere partijen. Deze transitie uit zich onder andere in een toenemende mate van samenwerking met maatschappelijk betrokken partijen zoals zorginstellingen en woningcorporaties (Heijdra, 2012). Deze samenwerkingen dragen bij aan het bestrijden van de afzetproblematiek.

4.5 Herziening in de corporatiesector

4.5.1 Noodzaak

Woningcorporaties zijn in de loop der jaren in toenemende mate zelfstandig geworden. Naast het uitvoeren van de kernactiviteiten zijn corporaties zich immers steeds meer op commercieel vlak gaan bevinden. Zowel de nationale overheid als de Europese Commissie zijn hier niet positief over gestemd en passen de wet- en regelgeving voortdurend aan. Een van de maatregelen die onlangs is doorgevoerd, is de invoering van de integrale vennootschapsbelasting per 1 januari 2008. Deze belastingsmaatregel houdt in dat corporaties evenals andere rechtspersonen belastingplichtig zijn over al hun te voeren activiteiten. Door de verplichting tot het betalen van vennootschapsbelasting wordt de vrije kasstroom beperkt en beschikken woningcorporaties over minder mogelijkheden om financiële lasten te dragen.

Een andere maatregel werd onlangs door de Europese Unie getroffen. Met ingang van 1 januari 2011 heeft deze besloten dat woningcorporaties negentig procent van de vrijgekomen sociale huurwoningen (woningen met een kale huurprijs tot de huursubsidiegrens), toewijzen aan huishoudens met een belastbaar inkomen tot € 34.085 per jaar. Het belangrijkste nadeel dat de geïnterviewde professionals uit de corporatiesector hierbij noemen, is dat bepaalde bevolkingsgroepen tussen wal en schip vallen. Ze mogen én niet meer in een sociale huurwoning wonen én hun inkomen laat het niet toe een woning te kopen. De corporaties benadrukken niet tegen een inkomensgrens te zijn, alleen ligt deze naar mening van de corporaties te laag. Het gevolg is dat er een mogelijk overschot aan sociale huurwoningen ontstaat (Wolfs, 2012). Woningcorporaties kunnen weliswaar zelfstandig besluiten de EU-regels te negeren, maar verspelen daarmee de overheidssteun die corporaties van het WSW kunnen ontvangen.

Om de getroffen inkomensgroepen te ondersteunen, lijkt het voor de hand liggend om meer geliberaliseerde huurwoningen te realiseren. Dit zijn huurwoningen met een huurboven de huursubsidiegrens. De EU-beschikking is echter tweeledig. Naast voorgenoemde verplichting, schrijft de beschikking voor dat woningcorporaties alleen nog maar staatssteun mogen ontvangen voor de bouw en exploitatie van sociale huurwoningen, maatschappelijk vastgoed en infrastructuur. Geliberaliseerde huurwoningen behoren daar niet toe. Woningcorporaties moeten daardoor bij het uitvoeren van deze en andere commerciële activiteiten rekening houden met hogere kredietopslagen, die ze mede vanwege de invoering van de vennootschapsbelasting veelal niet kunnen betalen. Per 1 januari 2014 komt daar nog eens bij dat woningcorporaties verplicht moeten mee betalen aan de huurtoeslagen van haar huurders, de zogenaamde betaalbaarheidsheffing. Deze heffing maakt deel uit van het regeerakkoord en draagt jaarlijks bij aan een bezuiniging van 760 miljoen op de uitgaven voor huurtoeslag. De woningcorporaties moeten hiervan ongeveer 600 miljoen voor hun rekening gaan nemen, waardoor de investeringscapaciteiten drastisch afnemen. Vanwege de financiële achteruitgang zijn corporaties aangewezen op de te realiseren verkoop-opbrengsten, teneinde in de bestaande woningvoorraad te kunnen investeren. De verkoopopbrengsten staan vanwege de economische crisis echter onder druk. Deze situatie brengt corporaties in de positie om keuzes te maken over het al dan niet blijven uitvoeren van bepaalde werkzaamheden.

De financiële achteruitgang wordt veelal in verband gebracht met voorgenoemde wijzigingen in de wet- en regelgeving. Er zijn echter nog andere oorzaken. Zo zien corporaties de stichtingskosten voor een gemiddelde huurwoning stijgen van € 60.000 in 1991 naar € 175.000 in 2009 (Tegel & Van Hoof, 2011). Mede als gevolg van een steeds hogere kwaliteit van woningen, waartegenover niet of nauwelijks een verhoging van de huurprijs mogelijk was, is de gemiddelde onrendabele top meer dan verdubbeld. Daarnaast zijn de beheerskosten over de periode 2001 tot 2009 met maar liefst 70 procent gestegen. Dat komt mede door het uitdijende takenpakket en vanwege het feit dat woningcorporaties er niet in slagen om de kostenvoordelen van schaalvergroting

daadwerkelijk grootschalig te realiseren (Tegel & Van Hoof, 2011). Dat leidt ertoe dat corporaties in vergelijking met projectontwikkelaars een kostenstructuur hebben die bijna een derde hoger ligt. Dat woningcorporaties er niet in slagen om de met de ontwikkeling van woningen gepaard gaande risico's te managen en de kosten te beperken, blijkt eveneens uit de interviews met Verbeet (2012), Hubbers (2012), Schmal (2012) en Huppertz (2012). In het licht van de toekomstige woningbouwopgave die alsmaar complexer wordt, erkennen corporaties dat zij niet langer beschikken over de benodigde kennis en kunde voor het marktconform realiseren van die opgave. Woningcorporaties hebben een gebrek aan marktconformiteit en moeten noodzakelijk in beweging komen.

4.5.2 Woningcorporaties in beweging

Als gevolg van de opgelegde wet- en regelgeving en de daarmee samenhangende beperkte financieringsruimte, onderzocht woningcorporatie De Veste uit Ommen de mogelijkheid om uit het corporatiebestel te stappen (Laverman, 2008). Zij vond datze, dankzij de invoering van de vennootschapsbelasting in de corporatiesector, op het gebied van nieuwbouw achterstand opliep ten opzichte van projectontwikkelaars en institutionele beleggers. Daarom stelden zij voor dat woningcorporaties 'gewone ondernemingen' worden, zonder aparte juridische status, maar met behoud van sociale doelstelling en het afzien van winstuitkering. Corporaties zouden de overheid dan niet nodig hebben en toch hun maatschappelijke doelstellingen kunnen behalen. De Veste was de eerste corporatie die verzocht om de toelating in te trekken en uit het corporatiebestel te stappen. Uit onderzoek van USP Marketing Consultancy blijkt dat een kleine meerderheid van alle corporatiedirecteuren, bij succes van De Veste, overweegt om uitreding ook op de agenda te zetten. De minister voor Wonen, Wijken en Integratie heeft echter besloten om het verzoek te weigeren. Het door De Veste ingestelde beroep tegen de weigering is door de rechtbank ongegrond verklaard (Kerkhoven, 2010).

Een ander gevolg van de financiële achteruitgang is dat woningcorporaties zijn gaan investeren in derivatenportefeuilles. De derivatenportefeuille dient er toe om de rente de hele looptijd zo veel mogelijk gelijk te houden. Lange periode leverde het hebben van een dergelijke portefeuille financiële voordelen op. Vanwege

de huidige lage rentestanden, kampen corporaties echter met het probleem dat de waarde van de derivatenbeleggingen fors lager zijn dan de omvang van uitstaande schulden. Bij het schrijven van deze scriptie komen diverse gevallen aan het licht van corporaties die als gevolg van een derivatenportefeuille in zwaar weer verkeren. Denk bijvoorbeeld aan Vestia, die dankzij een enorme derivatenportefeuille al haar 90.000 woningen in onderpand heeft gegeven bij het WSW.

De wet- en regelgeving brengt corporaties in een positie, waarin ze op zoek gaan naar alternatieven ter vergroting van hun investeringscapaciteiten. Naast het onderzoeken van de uitredmogelijkheden en het investeren in een derivatenportefeuille, zijn er ook woningcorporaties die delen van hun portefeuille verkochten. De gerealiseerde inkomsten konden vervolgens worden gebruikt om nieuwe commerciële projecten te financieren. Het risico van het stilvallen van de woningmarkt is daarbij echter nooit ingecalculerd (Van der Marel & Verbraken, 2010). Niets blijkt minder waar te zijn en de woningmarkt is vastgelopen.

Ten slotte zijn er corporaties die een strategie ontwikkelen en diensten gaan aanbieden aan consumenten die geen huurders zijn (Huppertz, 2012). Ook deze strategie heeft (nog) geen vruchten afgeworpen.

Niet alleen de overheden dragen bij aan het beperken van de bewegingsvrijheid van de corporaties en de noodzaak tot het zoeken naar andere verdienmogelijkheden. Steeds meer corporaties ervaren problemen als gevolg van het uitdijende takenpakket en concluderen dat ze niet in staat zijn om de met projectontwikkeling gepaard gaande risico's te managen. Die corporaties overwegen om terug te gaan naar hun kernactiviteiten: het verhuren van sociale woningen aan de lagere inkomensgroepen. Daarbij kan op efficiënte wijze gebruik worden gemaakt van de kennis uit de markt. De meerderheid van de woningcorporaties ziet samenwerking dan ook als een belangrijk middel om de vraagstukken op te lossen (Verhoeven, Van Vucht & Wegstapel, 2011). Woningcorporaties wensen daarbij ontzorgd te worden en ambiëren een rol als regisseur in plaats van als opdrachtgever (Verbeet, 2012).

Steeds meer woningcorporaties beginnen zich te realiseren dat reeds ondernomen pogingen om projecten te financieren, zoals het investeren in een

derivatenportefeuille en het verkopen van woningen, geen garanties bieden voor de toekomst. Ook deze corporaties sluiten zich langzaam maar zeker aan bij de corporaties die terug gaan de kernactiviteiten. Het verdient bovendien aandacht om te vermelden dat diverse woningcorporaties geen keuzes hebben. Vanwege hun risicovolle activiteiten in het verleden worden ze door de toezichhouders en de overheid gedwongen om terug te keren naar de kernactiviteiten.

Zoals eerder geconstateerd, bestaat de woningcorporatie niet (zie hoofdstuk drie). Voornoemde herziening geldt dan ook niet als blauwdruk voor alle woningcorporaties in Nederland. Afhankelijk van het type corporatie en de focus die de corporatie de afgelopen jaren heeft gelegd, moeten ze al dan niet terug naar de kernactiviteiten. Indien in het vervolg over een woningcorporatie wordt gesproken, worden de woningcorporaties bedoeld die noodzaak ondervinden om terug te gaan naar hun kernactiviteiten.

4.5.3 Prognoses

Woningcorporaties staan misschien wel voor het meest wezenlijke vraagstuk in hun historie (Tegel & Van Hoof, 2011). Er worden dan ook veel voorspellingen gedaan over hoe corporaties invulling geven aan hun veranderende rol op de woningmarkt, welke keuzes worden gemaakt en hoe wordt geanticipeerd op het financieringsvraagstuk.

KMPG heeft onlangs onderzoek gedaan naar de mogelijke toekomstscenario's. worden drie denkrichtingen als extreme uitersten verkend: de vastgoedloze corporatie, de huurderloze corporatie en de medewerkerloze corporatie. Tegel & Van Hoof (2011) stellen zich voor, dat een corporatie haar vastgoed volledig verkoopt, bijvoorbeeld aan een pensioenfonds. De opbrengsten worden voor een deel in het onderhouds- en leefbaarheidsfonds gestort. De rest wordt gebruikt voor investeringen in nieuw vastgoed voor de primaire doelgroep. Ook het nieuwe vastgoed wordt na verloop van tijd aan een belegger verkocht. Deze vastgoedloze corporatie gaat in wezen terug naar haar wortels: zorgen voor de volkshuisvestingstaak. Onderwijs- en zorginstellingen werken al steeds vaker op deze wijze om middelen te creëren om in te zetten voor hun kerntaak.

Bij de tweede denkrichting (de huurderloze corporatie) wordt gesteld dat huurders geen huurders meer zijn, maar 'gewoon' eigenaar van hun woning. In plaats van huur betalen ze een hypotheekbijdrage en verkoopt de corporatie haar bezit aan haar huurders. De opbrengsten worden beschikbaar gesteld voor onderhoud en andere investeringen in sociale huisvesting. Corporaties worden in dit model maatschappelijke projectenorganisaties, die met het aan haar toebedeelde vermogen haar maatschappelijke doelstelling nastreeft.

Ten slotte wordt de medewerkerloze corporatie genoemd. Tegel & Van Hoof stellen zich een model voor, waarbij corporaties hun diensten gaan uitbesteden, gezamenlijk met andere corporaties of maatschappelijke partners opereren of taken is samenwerking met commerciële partijen realiseren. Tegel & Van Hoof benadrukken dat de denkrichtingen niet op zich staande varianten zijn; er zijn tal van varianten en combinaties tussen de richtingen mogelijk en ze sluiten elkaar niet uit. Ten slotte wordt de nadruk gelegd op het feit dat alle drie de denkrichtingen kunnen leiden tot verregaande samenwerking, zowel met commerciële organisaties als met collega corporaties.

Ook Stipo heeft onlangs in samenwerking met corporaties onderzoek gedaan naar de vraag hoe woningcorporaties er in 2020 uit zien. In dit onderzoek worden suggesties gedaan voor de nieuwe richtingen die corporaties zullen ontwikkelen. Er wordt een verwachting uitgesproken dat corporaties in de toekomst niet meer van de sociale voorraad zijn, maar zich ontwikkelen als kern corporatie: minder taken, minder bezit. De corporaties zullen zich hiervoor in nieuwe richtingen ontwikkelen: ze zijn van de integrale gebiedsontwikkeling, netwerk, de co-creatie, de woonlasten, de waardecreatie of de maatschappelijke ontwikkeling (Stipo, 2010). Corporaties maken daarbij een specifieke keuze en ontwikkelen bepaalde vaardigheden. De corporatie van de integrale gebiedsontwikkeling focust bijvoorbeeld op de bestaande voorraad, waardoor de regierol van de corporatie zal domineren. De corporatie heeft daarbij niet alle kennis in huis en stelt zich op als netwerkpartner. Deze nieuwe positie wordt momenteel onder de noemer ketenintegratie al met regelmaat geïmplementeerd, maar staat nog in de kinderschoenen.

4.6 Resumé

In dit hoofdstuk is een antwoord gezocht op onderzoeksvraag 2:

2. a. *Wat is de veranderende woningbouwopgave?*
- b. *Wat zijn de veranderende marktomstandigheden voor projectontwikkelaars?*
- c. *Wat zijn de veranderende marktomstandigheden voor woningcorporaties?*

De woningbouwmarkt uit het verleden wordt gekenmerkt door een jaarlijkse gemiddelde uitbreiding van de woningvoorraad van 2,1 procent. De markt heeft momenteel te maken met een forse conjuncturele terugval van minder dan 1 procent uitbreiding van de woningvoorraad in 2010. De jarenlange focus op nieuwbouw draagt bij aan het structureel achterblijven van de kwaliteitsaanpassingen van de bestaande woningvoorraad. Met het oog op de demografische en economische veranderingen en daarmee gepaard gaande veranderende behoeften aan woonwensen, is het noodzakelijk een visie op de bestaande woningvoorraad te ontwikkelen waarbij een verschuiving plaatsvindt van sloop, nieuwbouw en conserveren naar renoveren en beperkt transformeren. Er rekening mee houdende dat de aanpak van de bestaande woningvoorraad voor een groot deel betrekking heeft op het bezit van woningcorporaties, is de opgave waar woningcorporaties de komende jaren voor staan dus groot.

Omdat de partijen in deze opgave te maken hebben met de randvoorwaarden van iets bestaands, stelt de focus op de bestaande woningvoorraad de markt voor bijzondere uitdagingen. Bovendien maken de benodigde technische disciplines, politieke complexiteit, de omgevingscomplexiteit en de vraag naar differentiatie, operen in de bestaande woningvoorraad een zeer complexe bezigheid. Het streven om de hele bouwketen, inclusief de consument, in ogenschouw te nemen, maakt de complexiteit compleet.

Projectontwikkelaars hebben met het ontwikkelen van nieuwbouwcomplexen en -wijken een aanzienlijke rol gehad in de woningbouwopgave van de afgelopen decennia. Vanwege het feit dat de opgave verandert, kunnen projectontwikkelaars hun huidige rol in de woningmarkt onmogelijk behouden. Bovendien hebben

ontwikkelaars te maken met de gevolgen van de economische crisis: het consumentenvertrouwen daalt, er wordt minder besteed en consumenten kopen minder snel een woning. Deze factoren hebben een negatieve invloed op de afzet van woningen. De vraaguitval draagt bij aan het feit dat projectontwikkelaars hun reeds gedane financieringen niet terugverdienen en dat de algemene bedrijfskosten onvoldoende kunnen worden gedekt.

Voor de lange termijn duiden theorieën op een marktsituatie waarin vooral gestage duurzame groei is waar te nemen, anders dan de groei in de afgelopen decennia. De situatie verandert dus structureel. Projectontwikkelaars kunnen onmogelijk blijven inzetten op de eerder geanalyseerde karakteristieken en rol in het vastgoedproces en moeten op zoek naar een oplossing voor hun afzetproblematiek en naar mogelijkheden om te participeren in de toekomstige woningbouwopgave.

Ook een groot deel van de woningcorporaties hebben te maken met structureel veranderende omstandigheden. Zij beschikken over een vastgoedportefeuille en hebben vanwege de opgave op de voorraadmarkt, de komende jaren een aanzienlijke rol. Het gaat daarbij om een complexe opgave, waarmee veel kennis, arbeid en geld gemoeid zijn. Juist die middelen blijken momenteel onder druk te staan. Woningcorporaties hebben immers te maken met een financiële achteruitgang als gevolg de opgelegde wet- en regelgeving. Deze achteruitgang dwingt corporaties om keuzes te maken over het al dan niet blijven uitvoeren van bepaalde werkzaamheden. Bovendien blijken diverse woningcorporaties niet in staat te zijn om de kostenvoordelen van schaalvergroting te realiseren, de met de ontwikkeling van woningen gepaard gaande risico's te managen en erkennen corporaties niet langer te beschikken over de benodigde kennis en kunde voor het marktconform realiseren van de toekomstige opgave. Een deel van de woningcorporaties gaat terug naar hun kernactiviteiten: het aanbieden van huurwoningen, met een zo gunstig mogelijke prijs-kwaliteitverhouding in een leefbare omgeving, aan groepen die op de markt in de knel dreigen te raken.

Concluderend vraagt de woningmarkt om een aanpak van de betrokken partijen, de omstandigheden van projectontwikkelaars veranderen structureel en

woningcorporaties moeten noodzakelijk in beweging komen. De partijen hebben inmiddels diverse pogingen ondernomen om de problematieken op te lossen. De pogingen zijn veelal niet succesvol gebleken of hebben onvoldoende tot resultaten geleid. De doelstelling van een projectontwikkelaar om financieel rendement te behalen op het realiseren van ambitieuze en mooie projecten staat onder druk. De doelstelling van woningcorporaties om mensen die niet zelfstandig op de woningmarkt van huisvesting kunnen worden voorzien te ondersteunen, wordt eveneens bedreigd. Zowel projectontwikkelaars als woningcorporaties moeten een strategie ontwikkelen, die houdbaar is voor de toekomst.

HOOFDSTUK 5:

Toekomst voor projectontwikkelaars en woningcorporaties

Projectontwikkelaars waren jarenlang succesvol in het ontwikkelen van diverse typen commercieel vastgoed. Gezien de vraaguitval en de ontwikkelingen op de woningmarkt, zal de rol van de projectontwikkelaar in de toekomst echter noodzakelijk moeten veranderen. Uit voorgaande analyses is gebleken dat ook woningcorporaties een noodzaak hebben tot het herzien van hun werkzaamheden. Dit alles binnen de mogelijkheden die de toekomstige woningbouwopgaven biedt.

Als gevolg van de verandering van focus, moeten projectontwikkelaars en woningcorporaties inzicht krijgen in de vraag waar en hoe ze waarde creëren en welke positie ze in de markt hebben. Dit betekent dat doelen moeten worden geformuleerd, die onder meer betrekking hebben op marktpositie, toegevoegde waarde, winstgevendheid, innovatie, continuïteit en productiviteit. Het vaststellen van deze doelen, alsmede het aangeven van de wegen waarlangs en de middelen waarmee de gestelde doeleinden worden gerealiseerd, wordt strategieformulering genoemd (Keuning & Eppink, 2004). In dit hoofdstuk wordt een theoretisch kader geschetst over strategieformulering en wordt weergegeven hoe projectontwikkelaars en woningcorporaties daar invulling aan kunnen geven.

5.1 Strategieformulering

Strategieën dienen een onderneming in een gunstige positie ten opzichte van haar concurrenten te brengen. Er zijn tientallen visies te herkennen over het formuleren van een strategie. De visies van Porter, Ansoff, Hamel & Prahalad en Collins worden achtereenvolgens besproken.

5.1.1 Visies

Michael Porter verwierf grote bekendheid met zijn benadering van het concurrentiegebeuren: een analyse van concurrenten en de ontwikkelingen in de bedrijfstak

vormen het fundament waarop de strategie moet rusten (De Vries & Goud, 2003). Porter is namelijk van mening dat de strategie moet uitgaan van wat er in de bedrijfstak speelt en dat een onderneming zich moet aanpassen aan die omgeving (Keuning & Eppink, 2004). De intensiteit van de concurrentie in een bedrijfstak hangt in zijn visie af van een vijftal basisfactoren: toetreed- en uittreedbarrières, macht van de afnemers, substituten, macht van de leveranciers en rivaliteit op de markt. Voortbouwend op deze zogenaamde vijfkrachtenanalyse, genereerde Porter drie concurrentiestrategieën: kostenleiderschap, differentiatie en focus. Daarbij is hij ervan overtuigd dat een onderneming slechts succesvol kan zijn wanneer ze duidelijk kiest voor één van deze generieke strategieën (Van Robaeys, 2010).

Daar waar het model van Porter synoniem is voor concurrentie, daar is het model van *Ansoff* gelijk te stellen aan groei (De Vries & Goud, 2003). De groeimogelijkheden zijn volgens een matrix in kaart te brengen aan de hand van twee assen: diensten (welke diensten levert de organisatie op dit moment en welke nieuwe diensten gaat zij leveren) en markten (op welke markten is de organisatie actief en op welke voor haar nieuwe markten heeft zij voornemens actief te worden). Gebaseerd op deze matrix, de zogenaamde groeimatrix, zijn vier strategieën te onderscheiden: marktpenetratie, productontwikkeling, marktontwikkeling en diversificatie. Voorgenoemde theorieën van Porter en Ansoff werpen een uitstekend licht op het heden. Shay & Rothaermel (in: De Vries & Goud, 2003) stellen echter dat de weg naar succes in de toekomst met behulp van deze theorieën niet kan worden verkend. Gebaseerd op die gedachtegang ontstond ruimte voor een nieuwe manier van denken: strategieontwikkeling op grond van bedrijfsmiddelen waarover de ondernemingen beschikken. Deze manier van denken is vooral bekend geworden door het werk van *Hamel & Prahalad* (1994). Hamel en Prahalad zijn van mening dat de strategie moet

uitgaan van de kerncompetenties van een onderneming. Het unieke eigen kennen en kunnen moet bepalen wat de onderneming wil bereiken. Deze benadering, ook wel de resource based-benadering genoemd, legt de nadruk dus niet extern, maar intern: op de middelen die worden aangewend om een verdedigbaar competitief voordeel te realiseren (Van Robaeys, 2010). Deze manier van benaderen krijgt momenteel veel erkenning.

Met het oog op de huidige veranderingen in de maatschappij, moeten projectontwikkelaars en woningcorporaties noodzakelijk veranderen. Het onderzoeken van de eigen bedrijfsmiddelen en het formuleren van een unieke strategie zijn dan ook aan de orde van de dag. De resource based-benadering kan daar mogelijk ondersteuning bij bieden en zal daarom nader worden verkend. Jim Collins heeft onlangs een verdere evolutie van deze benadering geïntroduceerd, welke aansluitend aan bod komt.

5.1.2 *Resource based*

Het idee om de nadruk op de interne middelen van een organisatie te leggen wanneer men de competitieve waarde ervan wil beoordelen, kent zijn oorsprong in het werk van Penrose (1959) (in: Smeets & Dogge, 2007). Hamel en Prahalad werkten deze visie nader uit en hebben de resource based-benadering geïnitieerd. Het doel van strategievorming middels deze benadering is het scheppen van nieuwe concurrentieruimte: een ruimte die niet op de kaart staat. Het vinden van een niche binnen de bestaande ruimte van een bedrijfstak behoort dus niet tot de doelstellingen. Deze benadering stelt de creatie van eigen en unieke kerncompetenties centraal teneinde concurrentievoordeel te behalen. Hamel en Prahalad gebruiken hiervoor het beeld van een boom als metafoor voor een gediversificeerde onderneming. De stam en de grootste takken zijn hierbij de 'core products', de kleinere takken de 'business units' en de bladeren de eindproducten. Het wortelsysteem dat de boom voedt en de nodige stabiliteit verschaft, bestaat uit de kerncompetenties die de organisatie bezit (De Vries & Goud, 2003).

Een competentie is een pakket van vaardigheden en technologieën. Indien die competentie het bedrijf in staat stelt de consument een bepaald voordeel te verschaffen, wordt het een kerncompetentie genoemd (Hamel & Prahalad, 1994). Deze kerncompetenties zijn het meest

waardevol en vormen de toegangsweg naar een grote verscheidenheid aan potentiële productiemarkten. Het begrip kerncompetenties kan worden gedefinieerd als "het pakket van de unieke kennis, vaardigheden en talenten van de onderneming". Tot de kerncompetenties behoren ook unieke instrumenten of productiemiddelen die de onderneming ontworpen heeft om zijn visie in realiteit te kunnen omzetten (Wissema, 2001). Om als pakket van vaardigheden en technologieën een kerncompetentie te zijn, moet de competentie aan drie voorwaarden voldoen (Hamel & Prahalad, 1994, p. 201-212):

1. Waarde voor de consument | Bij het vaststellen van de kerncompetenties moet een bedrijf zich voortdurend afvragen of een bepaalde bekwaamheid een belangrijke bijdrage levert aan de 'waarde zoals die door de klant ervaren wordt'. De consument beoordeelt uiteindelijk dus of iets een kerncompetentie is of niet. Er is een belangrijke uitzondering op de regel dat een kerncompetentie een aanzienlijke bijdrage moet leveren aan de waarde voor de consument. Competenties die verband houden met processen en fabricage en die de producent kostenvoordelen opleveren, kunnen immers ook als kerncompetenties beschouwd worden, ook al worden weinig of geen van die voordelen aan de klant doorgegeven.

2. Onderscheid van de concurrent | Om als kerncompetentie aangemerkt te worden moet een vaardigheid uniek zijn ten opzichte van de concurrentie. Volgens Hamel en Prahalad betekent dat niet dat een competentie om als kerncompetentie gekwalificeerd te mogen worden slechts bij één bedrijf mag voorkomen. Het betekent wel dat een capaciteit die overal in de bedrijfstak voorkomt niet als kerncompetentie gekwalificeerd kan worden. Uitzondering is als het niveau van die competentie bij één bedrijf stukken hoger is dan bij de andere. Evenals de consument uiteindelijk bepaalt of iets daadwerkelijk een kerncompetentie is, zo bepaalt de concurrent dat ook.

3. Uitbreidbaarheid | Een kerncompetentie is pas echt kerncompetentie wanneer ze de basis vormt voor de entree op nieuwe productmarkten. Als de competentie slechts toepasbaar is voor enkele kleine nichemarkten

zal het succes niet genoeg zijn om significant te groeien.

Concluderend moet een competentie een bijdrage leveren aan de waarde voor de consument of aan kostenbeheersing, uniek zijn ten opzichte van de concurrentie en uitbreidbaar zijn, teneinde een kerncompetentie te zijn en een bron van concurrentievoordeel te bieden. Een van de redenen dat Hamel & Prahalad (1994) het belangrijk vinden om onderscheid te maken tussen kerncompetenties en andere vormen van concurrentievoordeel, is dat een bedrijf vaak al te gemakkelijk steunt op een voordeel gebaseerd op activa of infrastructuur, en dan te weinig investeert in de ontwikkeling van unieke competenties. Een onderneming mag dus niet alleen beschouwd worden als een portfolio van producten of diensten, maar moet ook worden gezien als een portfolio van competenties. (Hamel & Prahalad, 1994)

De meeste ondernemingen zijn bekend met de traditionele organisatiestructuur. Deze organisaties zijn onafhankelijk van andere organisaties en er is sprake van verticale integratie: zoveel mogelijk activiteiten worden onder de eigen organisatie ondergebracht. Het idee van een kerncompetentie is echter niet dat een bedrijf alles wat het verkoopt ook zelf moet maken en binnen de gedefinieerde grenzen moet opereren. Doordat organisaties zich gaan specialiseren in een paar kerncompetenties, ontstaat in veel bedrijfstakken een trend waarbij verticale integratie plaats maakt voor virtuele integratie: kerncompetenties worden daarbij gedeeld. Wat een organisatie wel onder eigen beheer moet proberen te houden, zijn die kerncompetenties die de grootste bijdrage leveren aan de waarde voor de consument.

5.1.3 Hedgehog-concept

Het hedgehog-concept (egeltjesconcept) van Jim Collins kan worden geschetst als een verdere evolutie van de resource based-benadering. Collins (2001) onderzocht hoe goedpresterende bedrijven ('good') nog succesvoller kunnen worden ('great') en hoe ze dat ook kunnen blijven. In zijn boek *Good to great* stelt Collins dat 'great' ondernemingen zich onderscheiden door de toepassing van een egeltjesconcept. Hij gebruikt het verhaal van een egel en een vos als metafoor voor het bepalen van

de strategie. Hierin is de vos zeer beweeglijk, rent cirkels rond de egel en wacht op het perfecte moment om aan te vallen. De egel rolt zich op in een bol en wacht rustig af. Na diverse aanvallen druipert de vos af en de egel staat op alsof er niets gebeurd is. De vos opereert op veel niveaus, ziet de wereld in al zijn complexiteit en onderzoekt alle alternatieven. Daarentegen vereenvoudigt de egel die complexe wereld tot één ding: overleven.

De essentie van het hedgehog-concept is dat –ondanks dat de vos veel slimmer is– de egel altijd wint vanwege het zien van de essentie en het negeren van de rest (Van Robaeyns, 2010). Collins stelt dat organisaties zich kunnen onderscheiden door het verhaal van de vos en de egel toe te passen. Het hedgehog-concept bestaat uit het tot in de vezels begrijpen van de volgende drie aspecten, die de doorsneden van de drie cirkels uit figuur 5.1 vormen.

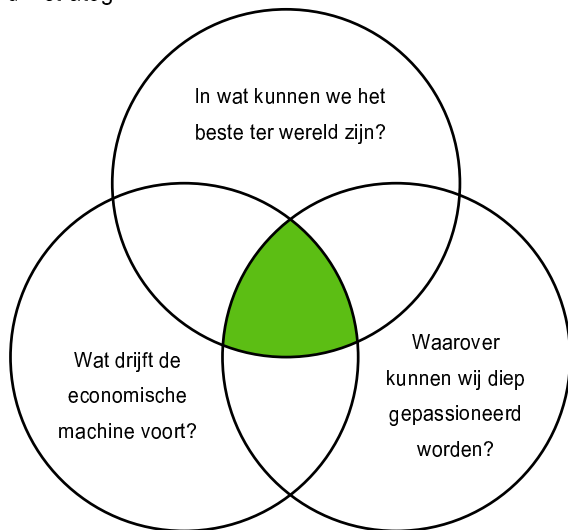
In wat kunnen wij het beste ter wereld zijn? (en dus ook: waarin kunnen we niet het beste zijn?) Dit element is ambitieuzer dan een kerncompetentie; alleen al het feit dat een organisatie beschikt over een kerncompetentie wil nog niet zeggen dat die organisatie hierin de allerbeste is. Bovendien zijn er activiteiten waarin organisaties de beste kunnen zijn, maar waarin ze nog niet competent zijn.

Waarover kunnen wij diep gepassioneerd worden? Het idee is niet de passie te stimuleren, maar te ontdekken waar een organisatie gepassioneerd van raakt. Met andere woorden: wat is de drijfveer van de organisatie?

Wat drijft de economische machine voort? Het economische proces van een organisatie moet over een lange termijn verdedigbaar zijn, er moeten immers opbrengsten (en winsten) gegenereerd worden. Het is essentieel om die factor te ontdekken, welke de meeste impact heeft op het economische succes van het bedrijf. De boodschap van dit principe is dat organisaties hun interne kwaliteiten, drijfveer en economische succes moeten kennen om lastiger te verslaan te zijn.

Het hedgehog-concept is geen doelstelling of strategie op zich. Het gaat om een inzicht; de essentie van je bedrijf en daarmee de leidraad voor belangrijke strategische

keuzes. De strategie van een bedrijf moet volgens Collins dan ook bediend worden door alle drie de cirkels. Voorwaarde is dat consumenten behoefte hebben aan die strategie.



Figuur 5.1 | *Hedgehog-concept*

Laatstgenoemde benadering geniet de voorkeur boven de resource based-benadering, vanwege het feit dat de theorie verder gaat dan alleen een kerncompetentie. Het hedgehog-concept wordt deswege gehanteerd ter ondersteuning om de strategieën van projectontwikkelaars en woningcorporaties te formuleren.

5.2 Kansen voor samenwerking

5.2.1 *Projectontwikkelaars en woningcorporaties aan zet*

Geïnspireerd door het hedgehog-concept, moeten projectontwikkelaars en woningcorporaties onderzoeken wie of wat ze willen zijn. Op basis van eerdere analyses naar de karakteristieken, de verandering van focus (zie *hoofdstuk twee en vier*) en de afgenomen interviews met professionals, wordt voor projectontwikkelaars als volgt een invulling aan het hedgehog-concept gegeven:

In wat kunnen projectontwikkelaars het beste ter wereld zijn? Projectontwikkelaars zijn bij uitstek in staat om te investeren in het gehele proces van vastgoedontwikkeling en –realisatie. De ontwikkelaar draagt gedurende dat proces het financiële risico, tot het moment dat het realiseerde vastgoed is verkocht dan wel verhuurd.

Bovendien neemt hij doorgaans de managementtaak op zich en neemt het initiatief tot de ontwikkeling. Doordat de projectontwikkelaar zijn rol op veel plaatsen en onder verschillende omstandigheden vervult, is hij in staat de rol van professioneel opdrachtgever op zich te nemen. Een projectontwikkelaar is perfect in staat om deze competenties in de commerciële sector in te zetten. In het licht van de toekomstige woningbouwopgave en de daarmee gepaard gaande differentiatie van het bestaande aanbod, ontbreekt het de projectontwikkelaar aan competenties om in de sociale en maatschappelijke sector te opereren.

Waarover kunnen projectontwikkelaars diep gepassioneerd worden? Vanwege de beperkter wordende marges op projectontwikkeling wordt ketenactiviteit belangrijker dan het nastreven van winst. Daarom herontdekken projectontwikkelaars gelieerd aan een bouwconcern hun oorspronkelijke passie en worden gedreven de eigen keten in te zetten en gezamenlijk met haar zusterbedrijven ambitieuze en mooie projecten te realiseren. De projectontwikkelaar draagt op deze wijze bij aan het garanderen van continuïteit voor haar eigen onderneming en haar zusterbedrijven.

Wat drijft de economische machine voort? Projectontwikkelaars zijn in staat om de vraag naar vastgoed in kwantitatieve en kwalitatieve zin op te sporen en maken gebruik van hun creativiteit om die marktkennis en vraag van gebruikers om te zetten in een vastgoedconcept. Het verkopen van een dergelijk vastgoed(concept) zorgt voor het generen van opbrengsten en winsten.

De bedreiging die projectontwikkelaars thans ontdekken, is dat consumenten niet langer in staat zijn een vastgoedconcept af te nemen. Het voortdrijven van de economische machine wordt daardoor belemmerd. Daarnaast hebben projectontwikkelaars onvoldoende competenties om de gewenste differentiatie op de voorraadmarkt te realiseren. De strategie dient daarom gericht te zijn op het garanderen van afzetmogelijkheden, het bereiken van continuïteit, het optimaal in kunnen zetten op ketenactiviteit en het aanbrengen van differentiatie, teneinde een doorsnede van de drie cirkels te bereiken.

Gebaseerd op de analyse naar de karakteristieken, de verandering van focus (zie hoofdstuk drie en vier) en de afgenomen interviews met professionals, wordt voor woningcorporaties als volgt een invulling gegeven aan het hedgehog-concept:

In wat kunnen woningcorporaties het beste ter wereld zijn? Woningcorporaties zijn bij uitstek geschikt en in staat om de meest optimale prijs-kwaliteit verhouding te realiseren, die past binnen de sociale huurwoningsector. Binnen die sector zijn corporaties bereid om woningen te exploiteren en te beheren. Bovendien zijn corporaties in staat om op diverse niveaus samen te werken met haar stakeholders. Daarnaast beschikken zij over de competentie om eventuele sociale misstanden te signalen en om daar op gepaste wijze mee op te gaan. Voorgenoemde competenties zijn gericht op het verhuren van sociaal en maatschappelijk vastgoed. Corporaties hebben daarentegen weinig ervaring met het ontwikkelen van huur- en koopwoningen in het commerciële segment. Woningcorporaties erkennen daarnaast niet het beste te zijn in het realiseren van kostenvoordelen en het marktconform realiseren van woningen, evenals het feit dat ze onervaren zijn op het gebied van risicomanagement en techniek.

Waarover kunnen woningcorporaties diep gepassioneerd worden? Een woningcorporatie heeft nauw contact met haar huurders en is daardoor in staat om de wensen van de klant in te zetten bij het formuleren en uitvoeren van het portefeuillebeleid. Het bieden van huisvesting en een geschikte leefomgeving voor mensen die daar niet zelfstandig in kunnen voorzien, is de drijfveer van een corporatie.

Wat drijft de economische machine voort? Woningcorporaties bieden huurwoningen aan inkomensgroepen die op de vrije markt in de knel dreigen te raken. In ruil daarvoor ontvangt de corporatie huurinkomsten. Beoogd is dat de woningcorporatie haar huurinkomsten en mogelijk ook haar verkoopinkomsten als een 'revolving fund' inzet voor het realiseren van de

sociale doelstellingen.

Woningcorporaties hebben te maken met een financiële achteruitgang en de huurinkomsten zijn niet langer voldoende om de hoge financiële lasten te dragen. Het blijkt dus steeds lastiger te zijn de economische machine voort te drijven. Daarnaast vraagt de toekomstige woningbouwopgave om differentiatie en structuurverbetering van een wijk. Woningcorporaties gaan terug naar de kernactiviteiten en zijn (niet langer) in staat om die opgave marktconform te realiseren. Ze hebben behoefte aan een strategie die gericht is op marktconformiteit en het realiseren van de toekomstige woningbouwopgave.

5.2.2 Complementariteit

Vanwege de vraag naar differentiatie in het bestaande woningaanbod, zijn zowel projectontwikkelaars als woningcorporaties niet in staat om zelfstandig een strategie gericht op de toekomstige woningbouwopgave te ontwikkelen. Om toch een doorsnede van de cirkels te bereiken, wordt samenwerking tussen projectontwikkelaars en woningcorporaties met regelmaat genoemd als mogelijke succesvolle strategie. Ook in de afgenomen interviews werd de behoefte naar een strategie die gericht is op samenwerking regelmatig aangehaald²:

- *"Het is onze ambitie om op innovatie wijze, met een hoge kwaliteit en met minder risico's, het beste voor onze huurders te kunnen betekenen. Wij kunnen daar niet langer alle antwoorden en kennis voor in huis hebben. Daarom zijn wij op zoek naar strategische samenwerking met marktpartijen."* (Wolfs, 2012) (W)
- *"Sinds een jaar of tien kijken wij naar onze organisatie als een organisatie die regievoerend wil gaan opereren. Wij hebben grootse ambitie en gaan als een van de eersten in op nieuwe ontwikkelingen. We zijn echter te klein om de ambities zelfstandig te realiseren. Daarom zijn wij tien jaar geleden gestart met het uitbesteden van diverse activiteiten. Kiezen*

² Werknemers van een projectontwikkelaar worden aangeduid met een 'P'. Een 'W' correspondeert met een werknemer van een woningcorporatie. In bijlage I is een overzicht weergegeven van de functies en bedrijven van de betreffende werknemers. De daaropvolgende bijlagen omvatten de verslaglegging van de diverse interviews.

voor strategische samenwerking met marktpartijen is voor ons een logische vervolgstap.” (Verbeet, 2012) (W)

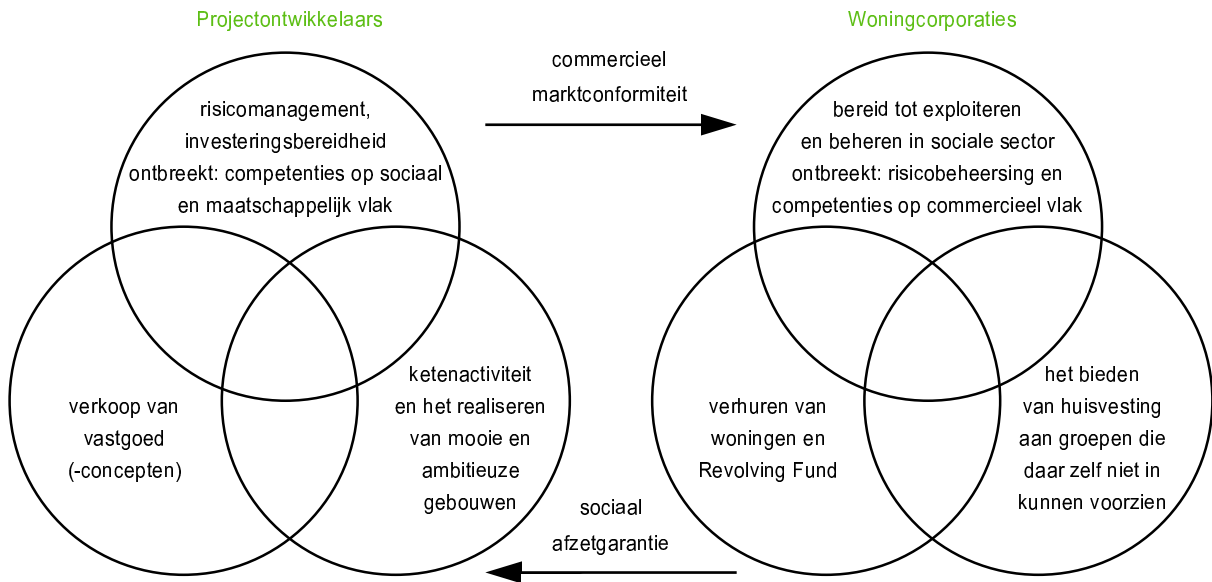
- “De kosten van overhead zijn vanwege de veelzijdigheid van een corporatie erg hoog. Marktpartijen hebben die kosten een stuk lager liggen. Vanuit die optiek komen we gezamenlijk tot andere en goedkopere producten.” (Hubbers, 2012) (W)
- “Als we de klant centraal willen stellen, een kwalitatief betere woningvoorraad willen hebben en voldoende geldstroom willen genereren, zullen wij initiatieven moeten ontplooiën in het kader van samenwerking met ontwikkelaars en bouwers.” (Schmal, 2012) (W)
- “Wij kunnen het momenteel nog wel alleen, maar om onze diensten te optimaliseren voor de wijken en haar bewoners, moeten we samenwerken. Het is daarbij noodzakelijk om te onderzoeken welke capaciteiten, kwaliteiten en expertise in de markt zitten.” (Huppertz, 2012) (W)
- “Vanwege veranderende marktomstandigheden is de verhouding tussen de stichtingskosten en opbrengsten van een woning erg scheef geworden. Wij zijn op zoek gegaan naar een manier op de proceskosten te verlagen en hebben de oplossing gevonden in het samenwerken met vaste partners.” (Van den Berg, 2012) (W)
- “Wij hebben in het begin van de 21e eeuw, toen andere corporaties alles zelf in huis gingen halen, besloten om vooral te blijven doen waar we goed in zijn. Voor alles waar we minder goed in zijn, wensen we zoveel mogelijk samenwerkingsverbanden aan te gaan. Het doel van deze samenwerkingen is dat de kwaliteit van onze diensten en producten zo veel mogelijk wordt gewaarborgd.” (Van Kempen, 2012) (W)
- “Onze organisatie staat voor ‘elke dag willen verbeteren en vernieuwen’. Samenwerken met woningcorporaties behoort tot vernieuwing.” (Heijdra, 2012) (P)

- “Er is momenteel geen ruimte meer om als projectontwikkelaar inefficiënt te zijn. We moeten zoeken naar de maximale toegevoegde waarde. Die kunnen we bereiken door heel vroegtijdig een (structurele) samenwerking met onze klanten te beklinken.” (Leijten, 2012) (P)
- “Wij moeten nadenken over wie onze klanten zijn, wat we voor onze klanten kunnen betekenen en wat wij moeten veranderen om aan onze klantvraag te kunnen voldoen. In dit geval kan die klant een woningcorporatie zijn.” (Hendriks, 2012) (P)
- “Als je het hebt over het waarborgen van de continuïteit van je bedrijf, is strategische samenwerking met een woningcorporatie een enorme kans.” (Havermans, 2012) (P)

Zowel medewerkers van projectontwikkelaars als medewerkers van woningcorporaties zien kansen voor samenwerking met elkaar. Op basis van het hedgehog-concept en de valkuilen waar projectontwikkelaars en woningcorporaties mee te maken hebben, kan worden getoetst of de partijen daadwerkelijk complementair aan elkaar zijn. Projectontwikkelaars hebben sterke competenties in het ontwikkelen van commercieel vastgoed en worden gedreven door het op gang brengen van ketenactiviteit. Het ontbreekt projectontwikkelaars echter aan afzetmogelijkheden om hun competenties succesvol in te kunnen zetten, hun passie na te streven om de economische machine voort te drijven. Daarnaast hebben projectontwikkelaars geen visie op de sociale en maatschappelijke sector, waardoor het moeizaam is om zelfstandig op de voorraadmarkt te opereren.

Woningcorporaties zijn vanwege hun vastgoedportefeuille uitstekend in staat om op de voorraadmarkt te acteren. Daarvoor hebben corporaties competenties in de sociale en maatschappelijke sector ontwikkeld. Zij erkennen dan ook ondeskundig te zijn in de commerciële sector en op het gebied van marktconformiteit. Bovendien hebben corporaties te maken met een financiële achteruitgang, waardoor ze worden belemmerd hun economische machine voort te drijven.

In figuur 5.2 is weergegeven dat de partijen afzonderlijk van elkaar niet in staat zijn om een doorsnede van de drie cirkels te bereiken (de betekenissen van de cirkels



Figuur 5.2 | Complementariteit projectontwikkelaars en woningcorporaties

corresponderen met de cirkels uit figuur 5.1). Een uitvoerige analyse wijst uit dat ze daar gezamenlijk wel toe in staat zijn. Projectontwikkelaars zijn immers in staat om woningcorporaties te ondersteunen op het vlak van marktconformiteit, het realiseren van commercieel vastgoed, het aanbrengen van structuurverbetering in een wijk en dus het aanbrengen van differentiatie. Bovendien hebben projectontwikkelaars een toegevoegde waarde bij de versnelling van het proces en het realiseren van de gewenste kwaliteitsslag. Woningcorporaties hebben een vastgoedportefeuille en zijn op haar beurt in staat om projectontwikkelaars een afzetgarantie te bieden, waardoor niet langer sprake is van vraaguitval. Daarnaast beschikken woningcorporaties over de gewenste competenties om sociaal en maatschappelijk vastgoed te realiseren. Gezamenlijk blijken er dus mogelijkheden te liggen om ieders competenties in te zetten, passies na te streven, de economische machines draaiende te houden en dus een doorsnede van de cirkels te bereiken. Deswege zijn zij gezamenlijk in staat om de toekomstige woningbouwopgave te realiseren.

5.2.3 Toegevoegde waarde

Op basis van het hedgehog-concept is aangetoond dat projectontwikkelaars en woningcorporaties van toegevoegde waarde voor elkaar kunnen zijn. Dit is geuit in termen van marktconformiteit, afzetgarantie en

de verwachting dat ze gezamenlijk in staat zijn om de gewenste differentiatie en structuurverbetering op de voorraadmarkt te realiseren.

Een terugblik naar de rollen van de partijen in het vastgoedproces vormt eventuele bevestiging dat projectontwikkelaars en woningcorporaties van toegevoegde waarde voor elkaar zijn. Daarbij wordt gebruik gemaakt van de eerder gehanteerde levenscyclus van een vastgoedobject.

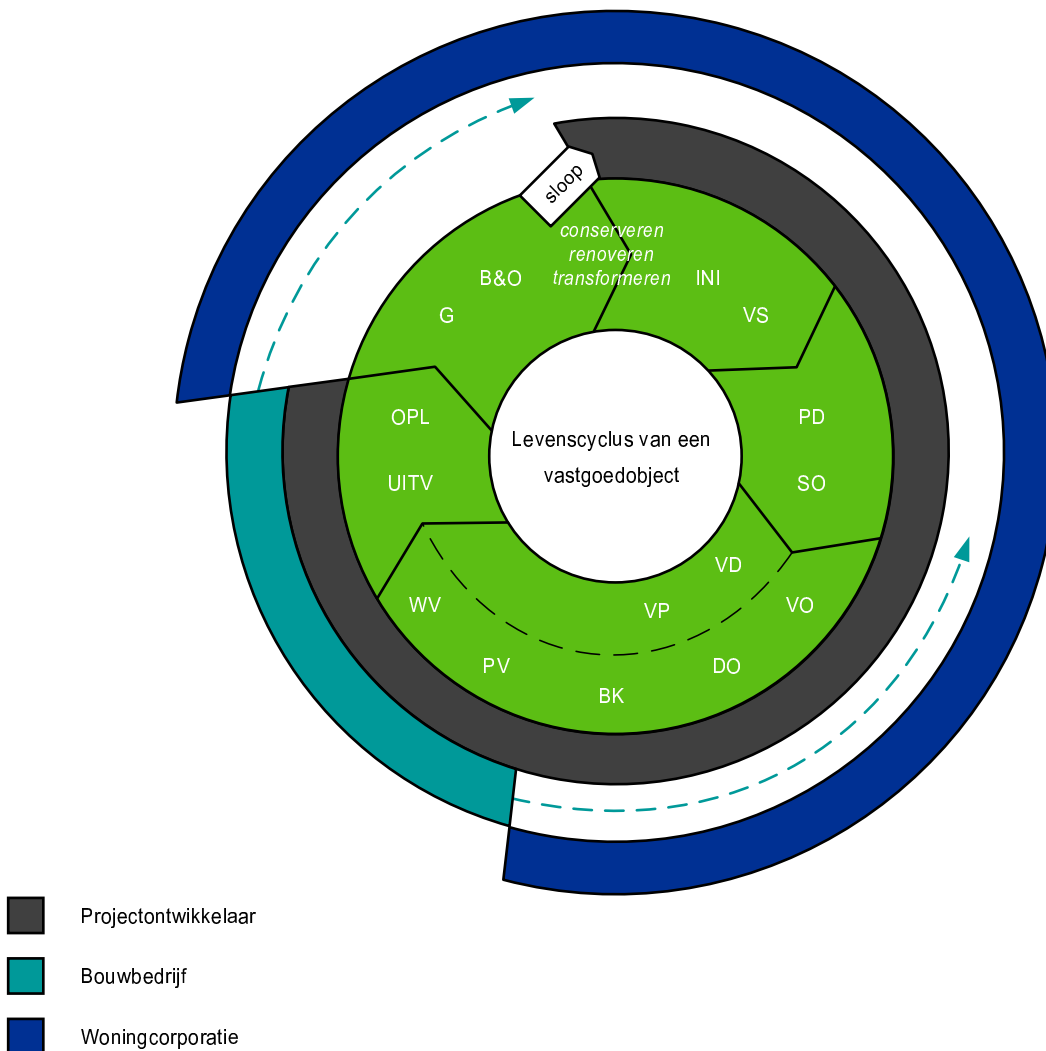
Uit eerdere analyse is gebleken dat projectontwikkelaars, het bouwbedrijf waar de projectontwikkelaar aan gelieerd is en woningcorporaties ieder afzonderlijk niet in staat zijn om de totale vastgoedcyclus te bedienen. Ontwikkelaars nemen doorgaans het initiatief tot een ontwikkeling en blijven actief tot het moment dat het gerealiseerde (commerciële) vastgoed is verkocht of verhuurd. De rol van het bouwbedrijf wordt traditioneel gezien beperkt van de prijsvorming tot en met de oplevering. Daarbij zijn zowel aan de voorzijde als aan de achterzijde trends waarneembaar, die aantonen dat bouwbedrijven hun scope verbreden.

Woningcorporaties zijn gedurende de gehele vastgoedcyclus betrokken. Aandachtspunt is dat woningcorporaties worden teruggewezen op hun kernactiviteiten en zich weer enkel en alleen op sociaal en maatschappelijk vastgoed gaan richten. Bovendien

zijn zij niet in staat om werkzaamheden gedurende de realisatiefase uit te voeren.

Projectontwikkelaars, bouwbedrijven en woningcorporaties blijken gedurende de levenscyclus van een vastgoedobject dus zeer divers werkzaam te zijn. Dit is weergegeven in figuur 5.3. Vanwege de diversiteit aan competenties, passie en economische drijfveer, zijn de werkzaamheden van de partijen ten opzichte van elkaar van andere aard. De passie van een projectontwikkelaar en het bouwbedrijf waar zij aan gelieerd is, betreft de totstandkoming van ambitieuze en mooie projecten. Deze passie wordt gedurende de ontwikkelings- en realisatiefase verwezenlijkt. De drijfveer van een woningcorporatie is daarentegen gelegen in het bieden

van huisvesting aan inkomensgroepen die daar zelfstandig niet in kunnen voorzien; een doelstelling die hoofdzakelijk gedurende de exploitatiefase kan worden bereikt. Een combinatie van deze passies, leidt tot het realiseren van de toekomstige woningbouwopgave, waarbij ambitieuze en mooie woningen voor alle huishoudens worden ontwikkeld, gerealiseerd en geëxploiteerd. Het bundelen van krachten tussen projectontwikkelaars, bouwbedrijven en woningcorporaties kan dus leiden tot een superieure combinatie, die in staat is om de toekomstige woningbouwopgave te realiseren. Daarbij lijken mogelijkheden te liggen om een focus op levenscyclus en verlaging van Total Cost of Ownership te realiseren.



Figuur 5.3 | Rol van een projectontwikkelaar, een bouwbedrijf en een woningcorporatie in het vastgoedproces

5.3 Resumé

Albert Einstein formuleerde ooit terecht: *“We kunnen de problemen niet oplossen met dezelfde manier van denken die deze problemen gecreëerd heeft”*. Projectontwikkelaars en woningcorporaties zijn deswege genoodzaakt een nieuwe strategie te ontwikkelen. In dit hoofdstuk is een antwoord gezocht op onderzoeksvraag 3:

3. *Hoe kunnen een projectontwikkelaar en een woningcorporatie hun strategie aanpassen aan de veranderende woningbouwopgave en marktomstandigheden?*

Als gevolg van de verandering van focus, moeten projectontwikkelaars en woningcorporaties inzicht krijgen in de vraag waar en hoe ze waarde creëren en welke positie ze in de markt hebben. Dit betekent dat de partijen een strategie moeten ontwikkelen, die onder meer betrekking heeft op marktpositie, toegevoegde waarde, winstgevendheid, innovatie, continuïteit en productiviteit. Medewerkers van zowel projectontwikkelaars als woningcorporaties, zien kansen voor een strategie gericht op samenwerking met elkaar.

In dit hoofdstuk zijn diverse benaderingen aan bod gekomen die een organisatie kunnen ondersteunen bij het formuleren van een strategie. De theorieën van Porter en Ansoff werpen een uitstekend licht op het heden en leggen de nadruk extern. De resource-based benadering van Hamel en Prahalad legt daarentegen de nadruk op de interne capaciteiten van een onderneming. Het hedgehog-concept van Collins kan worden geschetst als een verdere evolutie van de resource-based benadering. Laatstgenoemde benadering is gehanteerd in dit onderzoek.

Op basis van het hedgehog-concept kan worden geconcludeerd dat zowel projectontwikkelaars als woningcorporaties zelfstandig niet in staat zijn om de toekomstige woningbouwopgave te realiseren. Woningcorporaties, die teruggaan naar de kernactiviteiten, zijn immers niet (langer) in staat om commercieel vastgoed te realiseren in de gewenste gedifferentieerde wijken. Projectontwikkelaars hebben daarentegen geen vastportefeuille en beschikken over onvoldoende capaciteiten om de sociale en maatschappelijke opgave te realiseren. De ingrediënten voor samenwerking

tussen projectontwikkelaars en woningcorporaties zijn dus aanwezig. Dit wordt geuit in termen van marktconformiteit, afzetgarantie en het gezamenlijk realiseren van de toekomstige woningbouwopgave. De toegevoegde waarde voor elkaar kan op basis van de rollen die de partijen in het vastgoedproces vervullen, worden bevestigd.

De doelstelling van een strategie gericht op samenwerking met elkaar, is dat projectontwikkelaars hun keten kunnen inzetten en samen met haar zusterbedrijven en de woningcorporatie voorziet in leefbare, gedifferentieerde wijken. Daarbij lijken mogelijkheden te liggen om een focus op levenscyclus en verlaging van Total Cost of Ownership te realiseren.

Aandachtspunt is dat samenwerking tussen projectontwikkelaars en woningcorporaties tot één van de mogelijkheden behoort om met de veranderende omstandigheden om te gaan. Het is onjuist om te stellen dat alle projectontwikkelaars en woningcorporaties baat hebben bij een strategie gericht op samenwerking met elkaar. Het al dan niet kiezen voor samenwerking is immers afhankelijk van de unieke karakteristieken die projectontwikkelaars en woningcorporaties bezitten en de situaties waarin ze verkeren. In dit onderzoek wordt uitgegaan van een situatie waarbij de toegevoegde waarde van samenwerking tussen projectontwikkelaars en woningcorporaties in grote mate aanwezig is.

HOOFDSTUK 6:

Samenwerking tussen projectontwikkelaars en woningcorporaties

Uit voorgaande analyses is gebleken dat zowel projectontwikkelaars als woningcorporaties op zoek zijn naar een andere, vergaande of intensievere samenwerking met elkaar. De bestaande samenwerkingsvormen beantwoorden de huidige vraag onvoldoende. In dit hoofdstuk worden de bestaande samenwerkingsverbanden tussen projectontwikkelaars en woningcorporaties toegelicht. De verschillen tussen deze samenwerkingsverbanden komen tot uiting in de wijze waarop de partijen met elkaar samenwerken en de verdeling van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden. Er blijken dan ook tal van mogelijkheden te zijn. Bij het omschrijven van de huidige samenwerkingsvormen is volledigheid om die reden niet nagestreefd; de meest voorkomende situaties zullen worden geschetst. Doelstelling is om naar aanleiding daarvan de aandachtsvelden voor de toekomstige samenwerking tussen projectontwikkelaars en woningcorporaties te kunnen benoemen.

6.1 Bouworganisatievormen

Samenwerken lijkt ontzettend eenvoudig en iedereen denkt de mogelijkheden te kennen zonder de exacte inhoud te weten. In het kader van dit onderzoek is het essentieel bij de begripsvorming en verschillende samenwerkingsvormen stil te staan. Samenwerken wordt door Van Dale gedefinieerd als “*gemeenschappelijk aan een zelfde taak werken*”.

In de bouw is contracteren gemeengoed. De meeste samenwerkingen zijn dan ook gebaseerd op contracten welke worden getekend voor één project. Alvorens in te gaan op de bouworganisatievormen die gelden voor de samenwerking tussen projectontwikkelaars en woningcorporaties, worden de samenwerkingsvormen in de bouwsector in algemeenheid geïntroduceerd.

6.1.1 Introductie

Een bouworganisatievorm is een strategische visie op

het organiseren en contracteren van partijen (Roelofs, 2005). De belangrijkste criteria die bij de keuze van een bouworganisatievorm van belang zijn, hebben betrekking op de vragen: wie financiert, wat is het niveau van acceptatie van verantwoordelijkheden en aansprakelijkheden en is sprake van een inspannings- of een resultaatsverplichting? In de literatuur wordt op uiteenlopende vlakken onderscheid gemaakt tussen de diverse bouworganisatievormen. Stichting Bouwresearch (1997) maakt bijvoorbeeld onderscheid in zeven bouworganisatievormen welke zijn onder te verdelen in een drietal typen: delegatiemodellen, onderhandelingsmodellen en koopmodellen. Een recentere onderverdeling, is die van Roelofs (2005), die een splitsing in vijf groepen maakt. De mate waarop de opdrachtgever en opdrachtnemer risico lopen staat daarbij centraal. Vanwege het feit dat risicomanagement een van de verbeterpunten voor woningcorporaties blijkt te zijn, wordt deze onderverdeling in dit onderzoek gehanteerd:

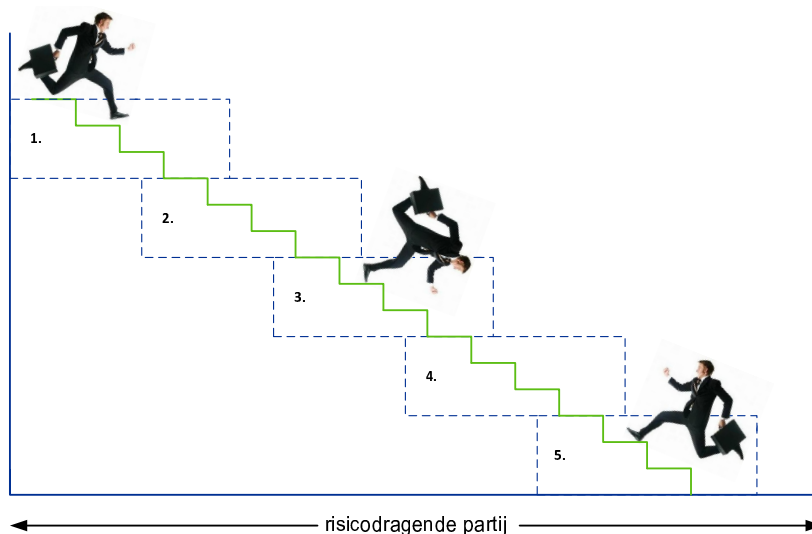
1. Bij **gefinancierde geïntegreerde contracten** zijn twee partijen betrokken, namelijk de opdrachtgever en de totaalaanbieder. Laatstgenoemde biedt een totaalpakket aan en garandeert de opdrachtgever financiering, ontwerp, realisatie, onderhoud en/of exploitatie. Een voorbeeld is Design, Build, Finance, (Maintain) & (Operate).
2. Bij **geïntegreerde contracten** zijn eveneens twee partijen betrokken. Het verschil met bouworganisatievorm één, is dat de opdrachtnemer een complete oplossing op basis van een integraal ontwerp- en uitvoeringstraject biedt, waarbij de financiering en participatie gedurende de exploitatiefase ontbreken. Het opstellen van een uitgebreide functionele en/of technische vraagspecificatie behoort tot

de werkzaamheden van de opdrachtgever. Deze wijze van samenwerken wordt ook wel voorwaartse integratie van aannemers genoemd. Voorbeelden zijn projectallianties, turn-key en Design & Build.

3. Bij **traditionele contracten** wordt uitgegaan van de klassieke contractvorm: gescheiden verantwoordelijkheden voor opdracht geven, ontwerpen en uitvoeren. Een voorbeeld is bouwteam.
4. Bij **geïntegreerde engineerscontracten** wordt uitgegaan van de adviesdiensten van adviseurs en/of consulting engineers, waarbij meer taken in het bouwproces betrokken worden om zodoende een meer geïntegreerd proces aan te bieden. De bouworganisatievorm staat ook bekend vanwege de achterwaartse integratie van de adviseurs. Voorbeelden zijn Management Contracting, Construction Management en Engineering Contracting.
5. Bij management contracten wordt een specialist of specialistisch manager voor verschillende taken in het bouwproces, welke op basis van een adviesdienst werkt, geraadpleegd. Deze partij is niet bereid tot het dragen van enige vorm van risico. Voorbeelden zijn de architect, constructeur, projectmanager en Facility Manager (allen consultants).

De uiteenlopende taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden liggen afhankelijk van de gekozen bouworganisatievorm bij de opdrachtgever of de opdrachtnemer. Roelofs (2005) heeft dit inzichtelijk gemaakt op de aansprakelijkheidsladder ('ladder of liabilities'), die is weergegeven in figuur 6.1. De cijfers in de figuur corresponderen met voorgenoemde bouworganisatievormen. Naarmate de opdrachtnemer meer taken van de opdrachtgever overneemt worden de aansprakelijkheden van de opdrachtnemer groter. De opdrachtnemer krijgt daarbij meer touwtjes in handen en beklimt de aansprakelijkheidsladder. Hoe hoger de bouworganisatievorm zich op de ladder bevindt, des te risicovoller de contractvorm voor de opdrachtnemer is. Het voordeel is dat de opdrachtnemer meer controle heeft over het proces en een hogere risicopremie voor de te nemen risico's kan innen. De ladder heeft dan ook een figuurlijke betekenis: hoe meer aansprakelijkheden je als opdrachtnemer neemt, hoe hoger de risico's worden en des te pijnlijker de klappen zijn bij een negatief resultaat.

In voorgenoemde bouworganisatievormen wordt de nadruk gelegd op het onderscheid tussen de opdrachtgever en de opdrachtnemer. In de bestaande samenwerking tussen projectontwikkelaars en woningcorporaties, wordt de positie van de opdrachtgever veelal ingenomen door de woningcorporatie. Een projectontwikkelaar fungeert daarentegen als opdrachtnemer. Hoewel woningcorporaties als zijnde opdrachtgever alle mogelijke



Figuur 6.1 | Aansprakelijkheidsladder bouworganisatievormen

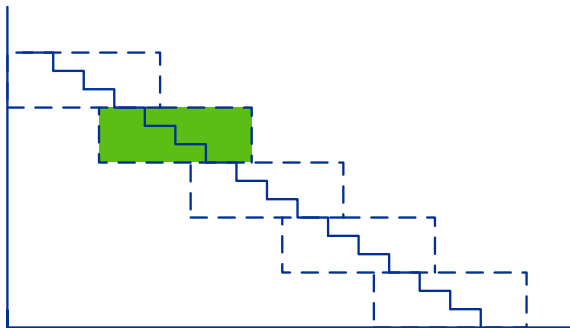
Bron: Bewerking naar Roelofs (2005)

samenwerkingsvormen kunnen hanteren, is niet bij iedere bouworganisatievorm sprake van samenwerking met een projectontwikkelaar. Onlangs is geconstateerd dat het dragen van financieel risico, behoort tot de competenties van een projectontwikkelaar. Vanuit die perceptie kan worden gesteld dat een projectontwikkelaar uitsluitend bij bouworganisatievormen één en twee in opdracht van een woningcorporatie werkt. Doorgaans heeft een woningcorporatie een eigen projectontwikkelingsafdeling, die bij bouworganisatievormen drie, vier en vijf de projectontwikkelingsactiviteiten organiseert.

Het uitsluiten van samenwerking tussen projectontwikkelaars en woningcorporaties bij bouworganisatievormen drie en verder, sluit niet uit dat een projectontwikkelaar nimmerte maken heeft met deze bouworganisatievormen. Projectontwikkelaars zijn immers bij uitstek in staat om de rol van professioneel opdrachtgever op zich te nemen. Uit de interviews is gebleken dat hier in de relatie tussen projectontwikkelaars en woningcorporaties sporadisch sprake van is. Deswege worden laatstgenoemde bouworganisatievormen niet nader besproken.

6.1.2 Geïntegreerde contracten

In de samenwerking tussen projectontwikkelaars en woningcorporaties zijn een *turn-key* overeenkomst en het *Design & Build* model veel gehanteerde overeenkomsten. Bij deze geïntegreerde contracten besteedt de woningcorporatie de ontwikkeling, het ontwerp en de realisatie van een project uit aan één partij, in dit geval de projectontwikkelaar. De projectontwikkelaar wordt dan veelal op basis van aanbesteding geselecteerd. Daarmee wordt een samenwerking bewerkstelligd waarbij een projectontwikkelaar zich aan een woningcorporatie verbindt om een bouwwerk aan de hand van specificaties tegen een vooraf



Figuur 6.2 | Geïntegreerde contracten

overeengekomen (goed uitonderhandelde) prijs te realiseren. Binnen dit budget moet de projectontwikkelaar de ontwikkeling, het ontwerp en de realisatie verzorgen (Sijpersma, 2005). Budgetoverschrijvingen en dus ook het financiële risico zijn dan voor rekening van de projectontwikkelaar. De woningcorporatie blijft verantwoordelijk voor het opstellen van een programma van eisen. Daarbij is het erg belangrijk dat de eisen en wensen helder en goed omschreven zijn. Daarnaast is de woningcorporatie verantwoordelijk voor de financiering. De projectontwikkelaar heeft daarentegen bijna alle concrete ontwikkelingstaken overgenomen. Het bouwbedrijf wordt vroegtijdig in het proces betrokken, met als doel weloverwogen beslissingen in de ontwikkel- en ontwerpfasen te kunnen maken. Daardoor ontstaan meer sturingsmogelijkheden om bijvoorbeeld innovaties door te voeren die de verdien capaciteit verhogen (De Bruin, 2010). De risicoverdeling verschuift bij deze samenwerking in de richting van de projectontwikkelaar, welke op zijn beurt opdracht geeft aan het bouwbedrijf waar de projectontwikkelaar aan gelieerd is, teneinde het project te realiseren. De zuivere aan de bouwuitvoering gebonden risico's liggen bij het bouwbedrijf.

Bij een *turn-key* overeenkomst of het *Design & Build* model is de woningcorporatie gebruikelijk verantwoordelijk voor de afzet van de huurwoningen. De verantwoordelijkheid voor de afzet van de eventuele koopwoningen is afhankelijk van de afspraken die door de partijen worden gemaakt. Tot voor kort waren nauwelijks risico's verbonden aan de afzet van koopwoningen en was hier dus ook weinig discussie over. De consument stond immers in de rij voor het kopen van een bepaalde woning. Vanwege de huidige woningmarktomstandigheden zorgen projectontwikkelaars veelal voor een *achtervangconstructie*, waarbij overeen wordt gekomen dat eventuele onverkochte woningen enkele maanden na oplevering verplicht door de woningcorporatie worden aangekocht.

Een andere vorm van een geïntegreerd contract welke in de bouwsector gemeengoed is, is een *projectalliantie*. Bij een *projectalliantie* voeren de projectontwikkelaar en de woningcorporatie één of meer taken gezamenlijk of complementair uit, dragen zij gezamenlijk het risico en verdelen zij gezamenlijk het totale rendement (De Bruin, 2010). Hiervoor richten zij veelal samen

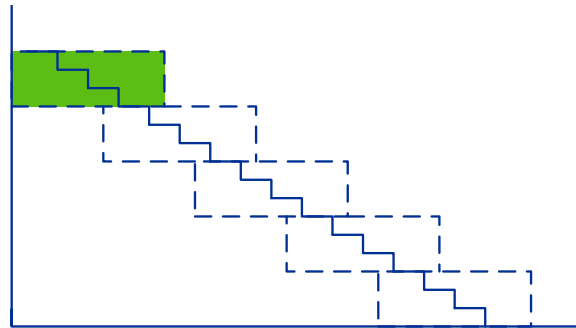
een projectspecifieke juridische eenheid op. Door samen te werken kunnen ze gebruikmaken van de kerncompetenties van elkaar en daarmee hun opties verbreden. Deze samenwerking wordt gekenmerkt door een gelijkgeschakeld belang, openheid, wederzijds vertrouwen, een goede communicatiestructuur en wordt opgezet voor een bepaalde tijd. In de bouwsector, waar partijen op basis van wantrouwen en tegengestelde belangen met elkaar samenwerken, is dit een grote uitdaging.

Vanwege het feit dat een projectalliantie functioneert als een onafhankelijke organisatie met een eigen budget, worden medewerkers van projectontwikkelaars en woningcorporaties gedwongen om op basis van openheid en vertrouwen met elkaar samen te werken. In de praktijk betekent dit dat het budget in de projectalliantie wordt ingebracht door de woningcorporatie. De projectontwikkelaar wordt betaald naar de kosten van de geleverde diensten en materialen. De winst bestaat uit een vast percentage, mits het project binnen het budget wordt opgeleverd. Door goed en efficiënt samen te werken kunnen dus extra winsten worden behaald. Kostenbesparingen ten opzichte van het budget worden immers verdeel onder de partners.

Koolwijk & Geraedts (2006) onderzochten welke factoren van belang zijn bij de succesvolle toepassing van een projectalliantie: het project dient bij voorkeur een hoog risiconiveau te hebben en complex te zijn, de projectalliantie is vooral geschikt bij projecten waar de woningcorporatie nog onzeker is over het beoogde eindproduct, de projectontwikkelaar en de woningcorporatie dienen een positieve instelling en vertrouwen in elkaar te hebben, de partners dienen grote overeenstemming te hebben over de doelen van de projectalliantie en ten slotte dient de steun van de achterban van de deelnemende partijen groot en onvoorwaardelijk te zijn.

6.1.3 Gefinancierde geïntegreerde contracten

Kenmerkend vooreentraditioneelsamenwerkingscontract is dat de ontwerpfase wordt afgesloten met een bestek, dat functioneert als basis voor de prijsvorming. Bij de gefinancierde geïntegreerde contracten (en eveneens bij de eerder genoemde geïntegreerde contracten) is dit echter niet zinvol. Het gehele proces van ontwikkeling, ontwerp, financiering, realisatie en exploitatie wordt



Figuur 6.3 | Gefinancierde contracten

immers door één partij uitgevoerd. Het voordeel ten aanzien van risicobeheersing is dat deze partij er belang bij heeft om te zorgen voor lage exploitatielasten.

Het meest bekende gefinancierde geïntegreerde contract is *Design, Build, Finance, (Maintain) & (Operate)*. Finance, Maintain en Operate zijn additionele onderdelen van fases in de levenscyclus van een gebouw die aan een opdrachtnemer uitbesteed kunnen worden en kunnen daardoor apart of gezamenlijk toegevoegd worden aan de bouworganisatievorm Design & Build (Dols, 2011). Daardoor kan dus een vergaande vorm van integratie worden bewerkstelligd. In het geval dat alle onderdelen worden uitbesteed en er dus een DBFMO bouworganisatievorm ontstaat, wordt de projectontwikkelaar verantwoordelijk voor de ontwikkeling, het ontwerp, de realisatie, de financiering, het onderhoud en het exploiteren van het gebouw. De woningcorporatie is alleen betrokken in de conceptfase bij het opstellen van een programma van eisen. Daarnaast is de corporatie verantwoordelijk voor het innen van de huurinkomsten.

Bij een DBFMO model is dus in mindere mate sprake van integratie van eenieders processen. De woningcorporatie kan weinig invloed meer uitoefenen waardoor een kans bestaat dat het eindproduct onvoldoende is afgestemd op de wensen van de corporatie. In de praktijk zijn dan ook weinig voorbeelden te benoemen waarbij een woningcorporatie de ontwikkeling, ontwerp, financiering, realisatie en exploitatie van woningbouwcomplex volledig uitbesteedt aan een projectontwikkelaar.

6.2 Ketenintegratie

Een opkomende manier van samenwerking in de bouwsector, die niet direct onder is te brengen in een van de voorgenoemde bouworganisatievormen, is

ketenintegratie. Ketenintegratie wordt de laatste jaren veel genoemd als oplossing voor uiteenlopende, voornamelijk kosten gerelateerde, problemen in de bouwsector. In essentie gaat ketenintegratie over langdurige, projectongebonden samenwerking tussen de verschillende partijen in de bouwkolom om een betere kwaliteit tegen lagere kosten te realiseren (Van der Veen & Noordhuis, 2012). Het belang van deze integrale samenwerking werd lange tijd onderschat. Getuige de diverse initiatieven van zowel opdrachtgevers als opdrachtnemers, wordt ketensamenwerking inmiddels breed onderkend (Gruis, 2011). Met een betere kwaliteit tegen lagere kosten in het vooruitzicht, is het begrijpelijk dat deze benadering in tijden van economische crisis toenemende aandacht krijgt.

De aandacht voor ketenintegratie is ontstaan vanuit de behoefte om het hoge percentage faalkosten te reduceren. In de bouwkolom wordt naar schatting jaarlijks vijf tot 35 procent van de omzet verspild aan fouten in het proces, ook wel faalkosten genoemd. Faalkosten worden veroorzaakt doordat de samenwerking tussen de verschillende schakels onvoldoende plaatsvindt en sprake is van een gebrek aan een gezamenlijk gevoel voor winsten verlies. Daardoor wordt veel waarde verspild in de vorm van tijd, geld en kwaliteit. Door een betere samenwerking en werkvoorbereiding worden meer- en minderwerken beperkt, is de klanttevredenheid hoger, is sprake van minder opleverpunten en een verhoogde kwaliteit, blijven projecten binnen de begroting en wordt de planning beter gehaald.

Ketenintegratie is geen vast omlijnd begrip. Het is een verzamelnaam voor een andere benadering van de verhouding tussen opdrachtgever en opdrachtnemer dan in de bouwsector gebruikelijk is. Vrijwel alle definities benadrukken de werkwijze, die gebaseerd is op openheid, vertrouwen, gelijkwaardigheid en gedeelde belangen. De partners zijn daarbij op de hoogte van elkaars taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden, waardoor de processen vele malen beter kunnen integreren. Ketenintegratie vergt daarom een vergaande samenwerking tussen partijen, hetgeen betekent dat partijen vaste partners moeten selecteren, welke sterk van elkaar afhankelijk zijn en elkaar exclusiviteit gunnen. Ook het lange termijn aspect en de mogelijkheden die een dergelijke relatie biedt tot continue verbetering wordt

in diverse definities onderstreept. Ten slotte wordt ook risicodeling genoemd als essentiële component van ketenintegratie. Voorwaarde voor deze risicodeling is dat de partners komen tot een gemeenschappelijke visie op het inhoudelijke en financiële resultaat.

Ketenintegratie wordt getypeerd als een projectongebonden samenwerking. Diverse observaties hebben laten zien dat ketenintegratie tot dusver veelal op projectbasis wordt toegepast. Het projectongebonden karakter zit hem in het feit dat de zogenaamde ketenpartners afspreken dat ze een voorkeurspositie hebben en meerdere projecten gezamenlijk realiseren. Op deze wijze kan openheid, vertrouwen, continuïteit van de bedrijven en de opbouw van lerend vermogen worden bewerkstelligd.

Bestudering van het fenomeen ketenintegratie deed bovendien oplichten dat ketenintegratie veelal wordt benaderd vanuit de positie van een woningcorporatie, die een samenwerking aangaat met een aannemer. Er wordt immers verondersteld dat de meeste kosten kunnen worden bespaard door de disciplines, die verantwoordelijk zijn voor de realisatiefase, eerder in het proces te betrekken. De positie van de projectontwikkelaar in relatie tot ketenintegratie wordt daardoor veelal onderbelicht.

6.3 Aandachtspunten voor toekomstige samenwerking

Vanwege het feit dat de focus voor projectontwikkelaars en woningcorporaties structureel verandert, zijn zij gebaat bij een strategie gericht op samenwerking met elkaar. De doelstelling van een dergelijke strategie houdt in dat, een projectontwikkelaar haar keten kan inzetten en samen met haar zusterbedrijven en de woningcorporatie voorzien in leefbare, gedifferentieerde wijken. Het is daarbij de vraag of de bestaande samenwerkingsvormen de partijen voldoende in de gelegenheid stellen om die doelstelling te bereiken. Bovendien is het de vraag of de toegevoegde waarde, die de partijen elkaar kunnen leveren, voldoende wordt benut. In deze paragraaf worden de samenwerkingsvormen tegen het licht gehouden en worden enkele aandachtspunten benoemd.

6.3.1 Machtwerking

De bouwsector is een erg traditionele sector die wordt gekenmerkt door wantrouwen tussen opdrachtgevers en opdrachtnemers. Dit heeft over het algemeen een

negatief effect op een samenwerking en dus ook op het projectresultaat. Tijdens de interviews is deze negatieve machtwerking een veel besproken onderwerp.

In de bestaande samenwerkingsvormen (met uitzondering van ketenintegratie) werken projectontwikkelaars en woningcorporaties op projectbasis en voor een bepaalde tijdsduur met elkaar samen. Vanwege het feit dat de partijen na verloop van tijd weer uit elkaar gaan, namelijk wanneer het project is opgeleverd, wordt geen tijd en energie gependend in het winnen van vertrouwen en respect in elkaar. Om waarde uit een relatie te verkrijgen, moeten de partners een samenwerking op basis van vertrouwen, transparantie en wederzijds respect ontwikkelen die verder gaat dan het contract zelf. Het doorbreken van de negatieve machtwerking, vraagt van alle partijen gedrags- en cultuuraanpassing. Een structurele samenwerking kan daar mogelijk bij ondersteunen.

Bestudering van het fenomeen ketenintegratie, een samenwerking die kan worden getypeerd als een structurele samenwerking, toont aan dat de negatieve marktwerking inderdaad kan worden doorbroken. Er wordt immers voor langere termijn met vaste eenheidsprijzen en een open begroting gewerkt, prijstoetsing door externe kostendeskundigen en periodieke markttoetsing. Woningcorporaties zijn daarbij overtuigd van het feit dat ze structureel een reële prijs betalen. Bovendien gunnen zij aannemers een redelijk rendement. De rol van de projectontwikkelaars ontbreekt echter in dergelijke samenwerking.

Concluderend is in de bouwsector veelal sprake van een negatieve machtwerking. De eerste experimenten met ketenintegratie tonen aan dat het mogelijk is om deze machtwerking te doorbreken. Ketenintegratie toont immers aan dat twee verschillende organisaties in de bouwsector op basis van vertrouwen, transparantie en wederzijds respect kunnen samenwerken. De mogelijkheden lijken er dus te liggen, het gaat daarbij echter om samenwerking tussen woningcorporaties en bouwbedrijven. De negatieve machtwerking tussen projectontwikkelaars en woningcorporaties behoeft belangstelling en is een aandachtspunt voor de toekomstige samenwerking tussen deze partijen.

6.3.2 Leereffect

In de bouwketen is sprake van een sterk versnipperde waardeketen, waar informatie en ervaring verloren gaan en slechts beperkt sprake is van een leereffect. De partijen beschouwen elkaar dankzij de negatieve machtwerking als concurrenten en weigeren in de meeste gevallen om transparant te zijn. Door transparant te zijn, kunnen de vruchten van een onderlinge samenwerking optimaal worden geplukt, wordt het resultaat kwalitatief beter en goedkoper, verloopt het proces vele malen sneller en efficiënter en is er de mogelijkheid om sneller te innoveren.

In de bestaande samenwerkingsverbanden wordt wegens een gebrek aan transparantie dan ook gefaald wat betreft het opbouwen van lerend vermogen. Ketenintegratie helpt daar bij, maar ondersteunt onvoldoende. Dat komt doordat ketensamenwerking vaak wordt ingevuld als: "alle werkzaamheden verrichten die we altijd al deden, maar dan efficiënter". Daar komen als gevolg van een gebrek aan het leereffect echter geen innovatieve processen en producten uit voort. De opbouw van lerend vermogen is een aandachtspunt voor de toekomstige samenwerking tussen projectontwikkelaars en woningcorporaties.

6.3.3 Complementariteit benutten

Uit eerdere analyse is gebleken dat projectontwikkelaars en woningcorporaties complementair aan elkaar kunnen zijn. Vraag is, of deze complementariteit in de bestaande samenwerkingsvormen tussen projectontwikkelaars en woningcorporaties voldoende wordt benut.

Kenmerkend voor een geïntegreerd contract is dat de woningcorporatie verantwoordelijk is voor het opstellen van een programma van eisen. De projectontwikkelaar heeft daar nog maar een beperkte invloed op. Projectontwikkelaars worden daardoor niet in de gelegenheid gesteld om de competenties op het gebied van conceptueel vermogen en het omzetten van de vraag naar vastgoed in kwantitatieve en kwalitatieve zin in te zetten. Projectontwikkelaars kunnen daarnaast een toegevoegde waarde hebben bij de versnelling van het proces, het realiseren van de gewenste kwaliteitsslag, marketing en het managen van de risico's. Ook op dat gebied maken woningcorporaties nog onvoldoende gebruik van de mogelijkheden die de projectontwikkelaar haar kan bieden.

Bij een gefinancierd geïntegreerd contract worden alle onderdelen van de vastgoedcyclus uitbesteed aan één partij die verantwoordelijk wordt voor de ontwikkeling, ontwerp, realisatie, financiering, onderhoud en exploitatie van het gebouw. Een woningcorporatie is slechts verantwoordelijk voor het in concept opstellen van een programma van eisen. Doordat een woningcorporatie onvoldoende invloed kan uitoefenen, bestaat een kans dat het eindproduct onvoldoende is afgestemd op de wensen van de corporatie. Ook bij een gefinancierd geïntegreerd contract valt op het gebied van het benutten van de complementariteit dus ook nog terrein te winnen. Ketenintegratie gaat over langdurige samenwerking die gericht is op het beperken van faalkosten. Faalkosten worden veroorzaakt door onvoldoende samenwerking tussen de verschillende disciplines en een gebrek aan gezamenlijk gevoel voor winst en verlies. Ketenintegratie legt een focus op het integreren van de processen en het creëren van een gezamenlijk gevoel voor winst en verlies. Er wordt dan ook optimaal gebruik gemaakt van de kwaliteiten van de afzonderlijke bedrijven. Partijen kunnen in de bouwsector dus complementair aan elkaar zijn. Zoals eerder ter sprake gekomen, ontbreekt het bij ketenintegratie echter aan samenwerking met een projectontwikkelaar. Deswege is complementariteit nog een aandachtspunt voor de samenwerking tussen projectontwikkelaars en woningcorporaties.

6.3.4 *Levenscyclusbenadering en Total Cost of Ownership*

In de analyse naar de toekomstige woningbouwopgave is gebleken dat denken vanuit de levenscyclus van een gebouw van buitengewone betekenis is voor een goed programma, ontwerp en realisatie. Ervaring heeft immers geleerd dat wanneer een gebouw op de juiste manier wordt gebouwd, de kosten voor gebouwexploitatie worden verlaagd. Niet het minimaliseren van de investeringskosten blijft dus het doel, maar het geheel wordt belangrijk, waarbij een hogere investering in de beginfase een betere kwaliteit en lagere kosten in de exploitatiefase met zich meebrengt. De focus op kostprijsverlaging moet daarom veranderen in een focus op toegevoegde waarde en reductie van de totale kosten gedurende de levenscyclus van een woning. Laatstgenoemde kosten werden eerder gedefinieerd als Total Cost of Ownership (TCO).

Bij een geïntegreerd contract, zoals een turn-key overeenkomst en het Design & Build model, wordt een samenwerking bewerkstelligd waarbij de projectontwikkelaar zich aan een woningcorporatie verbindt om een bouwwerk aan de hand van specificaties tegen een vooraf overeengekomen prijs te realiseren. De focus ligt daarbij nadrukkelijk op de kostprijs van een gebouw. Projectontwikkelaars hebben er immers geen baat bij om een grotere investering en betere kwaliteit te realiseren, tegenover lagere kosten in de exploitatiefase. Bij de oplevering wordt de woning door de projectontwikkelaar immers overgedragen aan de woningcorporatie. De woningcorporatie is vanaf dat moment verantwoordelijk voor het onderhoud en beheer van het vastgoedobject. Er is dus sprake van een zogenaamde knip tussen het tot stand brengen en het in stand houden van een vastgoedobject.

Bij een gefinancierd geïntegreerd contract wordt de projectontwikkelaar, naast de verantwoordelijkheid voor ontwikkeling, ontwerp, realisatie en financiering, ook verantwoordelijk voor onderhoud en exploitatie van een gebouw. Projectontwikkelaars hebben in die situatie baat bij het doen van een hogere investering ten aanzien van het verlagen van de exploitatielasten. Op papier lijkt dit een succesvolle uitvoering van een focus op de levenscyclus van een gebouw en verlaging van TCO. In de praktijk zijn echter nog weinig voorbeelden te benoemen. Dit is te wijten aan de jarenlange focus op sloop en nieuwbouw. De eerder genoemde tekortkomingen van een gefinancierd geïntegreerd contract dragen ook bij aan weinige voorbeelden.

Ketenintegratie is gericht op het realiseren van projecten tegen lagere kosten met een hogere kwaliteit. Daarbij wordt verondersteld dat de meeste kosten worden bespaard door alle disciplines eerder in het proces te betrekken. Daarbij is het mogelijk dat gedurende de ontwikkelings- en realisatiefase advies wordt ingewonnen van de disciplines die verantwoordelijk zijn voor de exploitatiefase, met als doel de exploitatielasten te verlagen. Getuige de afgenomen interviews met bedrijven die ketenintegratie reeds implementeren, blijkt dit in de praktijk echter nog niet het geval. Concluderend is het nastreven van de levenscyclusbenadering en een focus op TCO nog een aandachtspunt voor de samenwerking tussen projectontwikkelaars en woningcorporaties.

6.3.5 Resultaat

Projectontwikkelaars stellen hoge prioriteiten aan het realiseren van een financieel rendement. Woningcorporaties stellen daarentegen hun prioriteiten hoofdzakelijk aan de inhoud van het resultaat: gebruikskosten, comfort en klimaat. In de huidige samenwerkingsvormen stellen de partijen ieder hun eigen gestelde belangen voorop. Dat valt toe te schrijven aan het feit dat traditionele samenwerkingen zijn gebaseerd op verdeelde risico's en opbrengsten. Het in evenwicht brengen van de (tegengestelde) belangen en het nastreven van een gemeenschappelijke visie op inhoudelijk en financieel resultaat wordt echter als belangrijk aandachtspunt gezien, teneinde de samenwerking te optimaliseren en de kwaliteit van zowel product als proces te bevorderen.

6.3.6 Ketenverbreding

In de toekomstige woningbouwopgave hebben projectontwikkelaars en woningcorporaties te maken met de randvoorwaarden van iets bestaands. De focus op de voorraadmarkt stelt de partijen dan ook voor bijzondere uitdagingen. Bovendien maken de benodigde technische disciplines, politieke complexiteit, de omgevingscomplexiteit en de vraag naar differentiatie, opereren in de bestaande woningvoorraad een zeer complexe bezigheid. Het streven om de hele bouwketen, inclusief de consument, in ogenschouw te nemen, maakt de complexiteit compleet. De focus ligt daardoor niet langer op de techniek, maar op de mens.

In het kader van ketenintegratie worden de diverse disciplines in de bouwketen samengebracht. De klant wordt gedurende dat proces nog met regelmaat gepasseerd en wordt vaak pas na het gehele proces van ontwikkelen en realiseren betrokken. Er dient een verandering op te treden van ketenintegratie naar ketenverbreding. Ketenverbreding duidt een samenwerking aan tussen alle partijen die het gehele vastgoedproces betrokken zijn. Ketenintegratie gedurende het bouwproces maakt daar dus onderdeel van uit.

6.4 Resumé

Projectontwikkelaars en woningcorporaties werken al met regelmaat met elkaar samen. Om te toetsen of de bestaande samenwerkingsvormen de huidige problematieken voldoende aanpakken, is in dit hoofdstuk een antwoord gezocht op onderzoeksvraag 4:

4. a. Hoe werken een projectontwikkelaar en een woningcorporatie momenteel samen?
- b. Wat zijn de aandachtspunten in de huidige samenwerkingen tussen projectontwikkelaars en woningcorporaties?

In de bouwsector is contracteren gemeengoed. Deswege zijn diverse bouworganisatievormen te onderscheiden. In het kader van dit onderzoek wordt een onderscheid gemaakt tussen: gefinancierde geïntegreerde contracten, geïntegreerde contracten, traditionele contracten, geïntegreerde engineerscontracten en management contracten. De mate waarop de opdrachtgever en opdrachtnemer risico lopen staat bij deze onderverdeling centraal.

In de bestaande samenwerkingen wordt de positie van opdrachtgever veelal ingenomen door de woningcorporatie. De projectontwikkelaar fungeert daarentegen als opdrachtnemer. De samenwerking die zij op die wijze optuigen, past veelal binnen de groepering 'geïntegreerde contracten'. Een turn-key overeenkomst en het Design & Build model zijn veel gehanteerde overeenkomsten die tot deze groepering behoren. Een opkomende manier van samenwerken in de bouwsector, die niet direct onder is te brengen in voorgenoemde groeperingen, is ketenintegratie. Ketenintegratie is ontstaan vanuit de behoefte om het hoge percentage faalkosten te reduceren.

Vanwege het feit dat de omstandigheden voor projectontwikkelaars en woningcorporaties structureel veranderen, zijn zij gebaat bij een strategie gericht op samenwerking met elkaar. Om de voorwaarden voor een dergelijke samenwerking te kunnen benoemen, worden de bestaande samenwerkingsvormen tegen het licht gehouden. Daarbij blijkt sprake te zijn van diverse aandachtspunten om de gezamenlijke doelstelling te kunnen bereiken.

Ketenintegratie blijkt succesvol te zijn op het gebied van machtwerking, kostenverlaging en processnelheid. Daarbij ligt de focus op de samenwerking tussen woningcorporaties en bouwbedrijven. Ketenintegratie verdient echter nog aandacht als het gaat om levenscyclusbenadering, Total Cost of Ownership, het

benutten van de complementariteit, de opbouw van lerend vermogen en het betrekken van de klant. De focus ligt te nadrukkelijk op het verlagen van faalkosten, deswege wordt onvoldoende innovatie bewerkstelligd. Bovendien zijn er nog geen voorbeelden voor handen van een succesvol geïmplementeerde ketenintegratie tussen projectontwikkelaars en woningcorporaties.

Daar waar het bij ketenintegratie aan aandacht ontbreekt op het gebied van levenscyclusbenadering en verlaging van TCO, scoort het geïntegreerd gefinancierd contract wel goed. Echter, een woningcorporatie kan slechts beperkt invloed uitoefenen op het eindproduct, waardoor deze bouworganisatievorm zeer beperkt wordt toegepast. Bovendien ontbreekt de samenwerkingsvorm aan de opbouw van lerend vermogen en het benutten van de complementariteit. Ten slotte kent ook een geïntegreerd contract haar beperkingen.

Zowel de (gefinancierde) geïntegreerde contracten als ketenintegratie blijken dus nog verre van optimaal te zijn, teneinde de gestelde doelstellingen te bereiken. De samenwerkingsvormen hebben immers nog onvoldoende aandacht voor:

- ❑ Het doorbreken van de machtwerking;
- ❑ Het opbouwen van lerend vermogen ten behoeve van innovatie en procesversnelling;
- ❑ Het optimaal benutten van de complementariteit van de partners;
- ❑ Focus op levenscyclus van een woning;
- ❑ Focus op Total Cost of Ownership;
- ❑ Het formuleren en nastreven van een gemeenschappelijke visie op inhoudelijk en financieel resultaat;
- ❑ Inzetten op ketenverbreding.

In de probleemstelling werd verondersteld dat behoefte is aan strategisch partnerschap tussen projectontwikkelaars en woningcorporaties. In het volgende hoofdstuk worden de mogelijkheden geanalyseerd en wordt beoordeeld of bepaalde vormen van strategisch partnerschap wel mogelijkheden bieden op voorgenoemde aandachtspunten.

HOOFDSTUK 7:

Strategisch partnerschap

De bestaande samenwerkingsvormen tussen projectontwikkelaars en woningcorporaties blijken op bepaalde velden extra aandacht te verdienen. Een structurele samenwerking en verdere evolutie van ketenintegratie tussen de partijen lijkt een mogelijke oplossing voor de genoemde aandachtsvelden te zijn. Om de mogelijkheden en onmogelijkheden van samenwerkingen te benoemen, wordt in dit hoofdstuk een theoretisch kader geschetst over de diversiteit in sectoronafhankelijke samenwerkingsverbanden. Strategisch partnerschap verdient daarbij, vanwege het structurele karakter, extra aandacht. Vervolgens worden de succesvoorwaarden voor strategisch partnerschap benoemd. Ten slotte wordt op basis van een drietal casestudies beoordeeld of de bestaande vormen van strategisch partnerschap tussen projectontwikkelaars en woningcorporaties aan de gestelde voorwaarden voldoen.

7.1 Samenwerkingsvormen

De toenemende complexiteit van de hedendaagse maatschappij draagt bij aan een veranderende context en manier waarop wordt samengewerkt. In het verleden was vooral sprake van samenwerking binnen een bedrijfsketen, zodat een organisatie in hoge mate onafhankelijk van de buitenwereld kon opereren (De Man, 2006). De meeste organisaties zijn bekend met deze traditionele, gebruikelijke organisatiestructuur die wordt gekenmerkt door helder gedefinieerde grenzen en een op controle gerichte cultuur (De Man, Van der Zee & Geurts, 2001). De toenemende concurrentiedruk dwong bedrijven echter zich te gaan specialiseren. Aanvankelijk gingen organisaties diensten en producten inkopen bij externe leveranciers. Bedrijven gingen met deze

leveranciers vooral in zee op adhocbasis; ervaring heeft echter geleerd dat herhaaldelijke samenwerking leidt tot wederzijdse aanpassingen.

Discussies over samenwerking met een andere onderneming werden jarenlang gevoerd in termen van conventioneel inkopen, uitbesteden, fusies of overname (De Man, 2006). Fusies en overnames worden echter niet langer gezien als samenwerken; een kenmerk van samenwerking tussen organisaties is immers dat organisaties zelfstandig blijven en hun krachten bundelen (Boonstra, 2007). Bij deze zogenaamde interorganisatorische samenwerking kan onderscheid worden gemaakt tussen twee soorten samenwerkingen: projectgebonden samenwerkingen en projectongebonden samenwerkingen. Laatstgenoemde wordt in dit onderzoek ook wel strategisch partnerschap genoemd.

De motieven voor projectmatig samenwerken en strategisch partnerschap zijn in beginsel gelijk. De belangrijkste uiten zich in het uitwisselen van gespecialiseerde kennis en de levering van kennisintensieve diensten vanwege ontbrekende competenties (De Man et al., 2001). Daarnaast zijn specifieke motieven te herkennen die een bijdrage leveren aan het maken van een keuze tussen projectmatig samenwerken en strategisch partnerschap.

7.1.1 *Projectmatig samenwerken versus strategisch partnerschap*

In de literatuur komen uiteenlopende, zowel projectgebonden als projectongebonden, samenwerkingsvormen ter sprake. Om de kloof tussen theorie en praktijk te overbruggen heeft een expertmeeting plaatsgevonden³. Gedurende deze sessie bleek dat het, omwille van

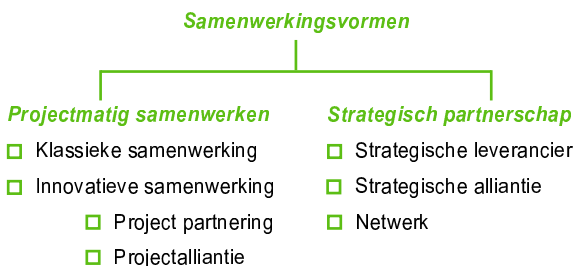
³ De expertmeeting heeft plaatsgevonden op maandag 12 maart 2012. Deelnemers: dhr. M. Roelofs (projectontwikkelaar), dhr. R. Duin (projectmanager), dhr. K. Waijers (conceptontwikkelaar), mevr. N. van Gorp (conceptontwikkelaar) en mevr. G. van Liebergen (projectmanager). Alle deelnemers zijn medewerkers van Hurks vastgoedontwikkeling.

het onderscheiden van projectmatig samenwerken en strategisch partnerschap, noodzakelijk is de term *project* te definiëren.

*Keuning & Eppink (2004, p. 277): "Een project is een geheel van activiteiten dat wordt uitgevoerd door meerdere specialistische groepen in een tijdelijk samenwerkingsverband en dat gericht is op een duidelijk **gespecificeerd resultaat**. Dit resultaat dient te worden bereikt binnen een **begrensde tijd** en met **begrensde middelen**."*

Projectmatig samenwerken wordt gekenmerkt als een vorm van samenwerken die wordt aangegaan voor één specifiek project. Uit de definitie van project kan worden afgeleid dat projectmatig samenwerken door tijd en middelen wordt begrensd; het tijdsbestek en de intensiteit van de samenwerking kan daarbij per project verschillen.

Koolwijk & Geraedts (2006) maken een onderscheid tussen klassieke en innovatieve projectmatige samenwerkingsvormen. Klassieke samenwerkingen zijn gebaseerd op verdeelde risico's, winsten en verlies. In een dergelijk samenwerkingsproces zorgen tegen-gestelde belangen ervoor dat het primaire bedrijfsbelang het projectbelang overstijgt. Vanwege de complexiteit van (grootschalige) projecten volstaat deze klassieke samenwerking niet meer altijd. De druk om op creatieve wijze met elkaar om te gaan neemt toe en er ontstaan innovatieve samenwerkingsvormen zoals project partnering en een projectalliantie. Deze diversiteit aan projectmatig samenwerken is weergegeven in figuur 7.1.



Figuur 7.1 | Samenwerkingsvormen

Een projectalliantie ontstaat wanneer partijen, naast afspraken over nauwe samenwerking, in hun overeenkomst opnemen dat zij bereid zijn gezamenlijk bepaalde risico's te dragen en een bepaalde

gezamenlijke 'risk and reward' structuur in de onderlinge relatie aan te brengen (Chao-Duivis, 2001, in: Koolwijk & Geraedts, 2006). Een tussenvorm tussen klassieke samenwerking en een projectalliantie is project partnering: bij project partnering tekenen partijen een intentieverklaring om gezamenlijk tot betere prestaties te komen bij het realiseren van bepaalde doelen op basis van een klassieke samenwerkingsvorm (Koolwijk & Geraedts, 2006).

In beginsel werken partijen bij projectmatig samenwerken éénmalig samen. Bij goed resultaat kan worden besloten om een volgend project met dezelfde samenwerkingspartners uit te gaan voeren. Organisaties kunnen dus herhaaldelijk op projectbasis samenwerken. Ervaring heeft geleerd dat herhaaldelijk samenwerken tussen organisaties, leidt tot wederzijdse aanpassingen, zoals de ontwikkeling van gedeelde standaarden, gezamenlijke procedures en investeringen in een relatie (De Man et al., 2001).

Bij strategisch partnerschap gaat het niet zo zeer om één project, maar als middel om een doel te bereiken waarbij het gaat om langdurige samenwerking. De projectfocus maakt plaats voor een procesfocus. Strategisch partnerschap heeft te maken met de manier waarop een organisatie producten en diensten verkrijgt in ruil voor een vergoeding (in geld of op andere wijze), waarbij rekening wordt gehouden met de langetermijnvloed van de context, de intensiteit en het bereik van de relaties. Evenals bij projectmatig samenwerken, is strategisch partnerschap in verschillende categorieën in te delen. De Man et al. (2001) hanteren een logisch onderscheid: strategische leveranciers, strategische allianties en een netwerk van samenwerkende bedrijven. Dit onderscheid is weergegeven in figuur 7.1. Elk van deze partnerships heeft zijn eigen gevolgen voor het management.

7.1.2 Onderscheid

Het voornaamste onderscheid tussen een projectmatige samenwerking en strategisch partnerschap is dat een projectmatige samenwerking éénmalig is, voor de duur van één project. Strategisch partnerschap is daarentegen een langdurige samenwerking als middel om een projectoverstijgend doel te bereiken. In de literatuur wordt op diverse andere vlakken onderscheid gemaakt tussen de twee samenwerkingsvormen. Zo

wordt gesteld dat het verschil tussen projectmatig samenwerken en strategisch partnerschap ligt in het al dan niet hebben van gedeelde belangen. Samenwerken op projectbasis zou gepaard gaan met tegengestelde belangen. Bij strategisch partnerschap zou daarentegen sprake zijn van gedeelde belangen, winsten en risico's. Een kanttekening die hierbij geplaatst moet worden is dat bij een projectalliantie (projectmatige samenwerking) wel degelijk sprake is van gedeelde belangen, winsten en risico's. De verklaring voor deze misvatting is dat een onderscheid tussen een projectalliantie en een strategisch alliantie in de literatuur veelal ontbreekt (o.a. in: De Man et al., 2001; Child, Faulkner & Tallman, 2005). Bij projectmatig samenwerken versus strategisch partnerschap kan worden gesproken over een verschuiving van de primaire focus van de klant van kostenreductie naar strategische flexibiliteit, betrouwbaarheid, kwaliteit en aanspreekbaarheid. Strategisch partnerschap verschilt van projectmatig werken, doordat de complexiteit en de effecten van langetermijnrelaties tussen spelers worden erkend en daarbij verschillende transities plaatsvinden (zie figuur 7.2). Opvallend is dat de focus op competenties in figuur 7.2 expliciet wordt genoemd in relatie tot strategisch partnerschap. Achterliggende gedachte is dat strategisch partnerschap de mogelijkheid schept om met gecombineerde competenties een superieure combinatie

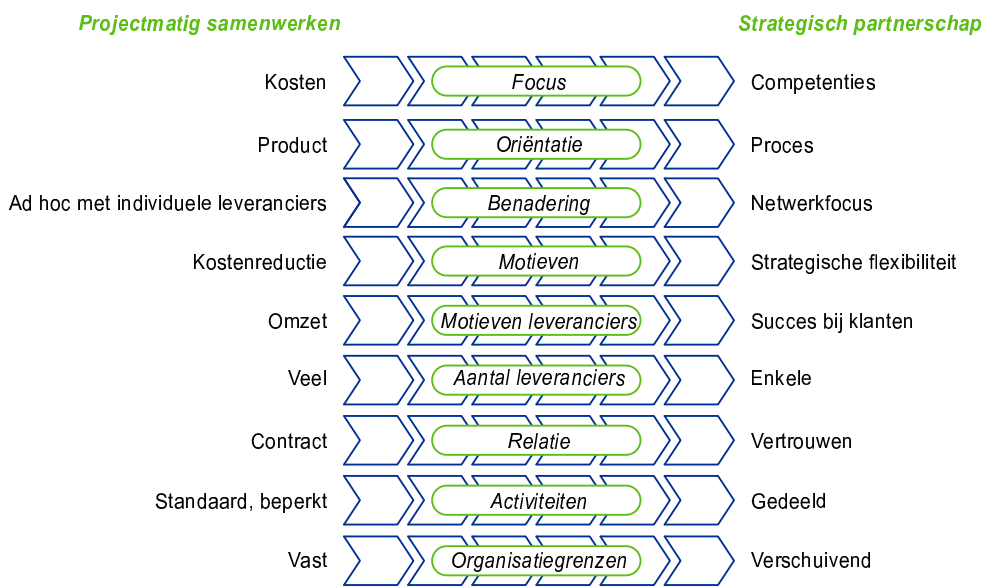
te creëren. Deze gedachte heeft sterk verwantschap met de resource based-benadering van Hamel en Prahalad en het hedgehog-concept van Collins.

7.2 Strategisch partnerschap

Er wordt over strategisch partnerschap gesproken alsof het een compleet nieuw fenomeen is. In de vijfde eeuw voor Christus werden in het oude Griekenland echter al strategische allianties gesloten tussen steden en staten (Boonstra, 2007). Door de jaren heen is de aard en omvang van strategisch partnerschap sterk veranderd. In de huidige literatuur over strategisch partnerschap is professor dr. Ard-Pieter de Man een veelvoorkomende naam. In zijn artikelen en boeken hanteert De Man de volgende definitie:

*“Strategisch partnerschap verwijst naar de **structurele** interactie tussen twee of meer aparte maar **onderling afhankelijke** spelers, waarbij een speler **waardetoevoegende competenties** aan de ander levert in ruil voor een vergoeding in geld of anders.”*

De Man maakt daarbij onderscheid tussen strategische leveranciers, strategische allianties en een netwerk. Deze mogelijkheden en de voorwaarden zullen in deze paragraaf centraal staan.



Figuur 7.2 | Van projectmatig samenwerken naar strategisch partnerschap

Bron: Bewerking naar De Man, Van der Zee & Geurts (2001)

7.2.1 *Strategische leveranciers*

Een strategische leveranciersrelatie is een langdurige contractrelatie waarbij een partner tegen betaling een specifiek product of dienst levert aan een andere partij. De relatie richt zich vooral op het verkopen van goederen of diensten aan een klant. In dit type partnerschap zijn risico's en onzekerheden beperkt. De coördinatie vindt plaats op operationeel of op tactisch niveau. (De Man, et al., 2001)

Strategische leveranciersrelaties zijn van oorsprong uitbestedingen van standaarddiensten met kostenbesparing als hoofddoel. Strategische leveranciers hebben bij de selectie gevochten om zo goedkoop mogelijk aan te kunnen bieden en staan bij het aangaan van de relatie voor de lastige opgave om de beloofde dienstverlening en bijbehorende kostenbesparing waar te maken. Opdrachtgevers willen daarentegen direct resultaat boeken. Het gevolg is dat de opdrachtgever teleurgesteld raakt en de neiging heeft om de uitbestede diensten weer in eigen beheer te nemen of deze bij een andere partner onder te brengen. Tussen opdrachtgevers en strategische leveranciers van het eerste uur bevindt zich dus een enorm spanningsveld (Bosch et al., 2009).

Opdrachtgevers zullen zich moeten realiseren dat bij het aangaan van een strategische leveranciersrelatie een verschuiving optreedt van het realiseren en beheren van diensten naar het regisseren van vraag en aanbod tussen hun klanten en de leveranciers. Teneinde het verschoven takenpakket goed uit te kunnen voeren en een strategische leveranciersrelatie succesvol te laten zijn, behoeven opdrachtgevers dus andere competenties dan voorheen: helicopterview, organisatievermogen, anticiperen, onderhandelen, commercieel handelen, omgevingsbewustzijn en netwerken (Bosch et al., 2009). Ervaring heeft er toe geleid dat opdrachtgevers zich inmiddels beter bewust zijn, hoe ze om moeten gaan met hun strategische leveranciers. De relatie tussen de opdrachtgevers en strategische leveranciers dient geënt te zijn op de toegevoegde waarde die de leveranciers bieden. Een goede relatie en communicatie liggen hieraan ten grondslag. Opdrachtgevers moeten hun leveranciers dan ook selecteren op competenties zoals dienstgerichtheid, communicatievaardigheid, adviesvaardigheid en een flexibele houding (Bosch et al., 2009). Het financiële motief wordt daarbij van de eerste plaats gestoten.

Bij een strategische leveranciersrelatie blijft de traditionele opdrachtgever-/opdrachtnemerrelatie bestaan en is veelal sprake van levering van bestaande producten en diensten. Indien het partnerschap gaat over diensten welke minder standaard zijn, zullen opdrachtgever en leverancier meer als partners samenwerken (Bosch et al., 2009). In dat geval krijgt de regievoering van een leveranciersrelatie een zodanige nadruk, dat beter kan worden gesproken over een strategische alliantie.

7.2.2 *Strategische allianties*

Strategische allianties worden gezien als samenwerkingsverbanden tussen een of meer onafhankelijke ondernemingen, met een gezamenlijk doel en gezamenlijke risico's, kosten en opbrengsten, input van alle partners en met een gezamenlijke besluitvorming (Boonstra, 2007). Deze definitie gaat in op het gezamenlijke doel van een strategische alliantie, maar laat in het midden wat het gezamenlijke doel is.

De toenemende concurrentiedruk, internationalisering, liberalisering, individualisering, snelle technologische ontwikkelingen en ontwikkelingen op organisatiekundig gebied zijn belangrijke aanjagers die de noodzaak tot het aangaan van strategische allianties vergroten dan wel de mogelijkheden verruimen. Uit deze aanjagers volgen logischerwijs ook de doelen die bedrijven nastreven met strategische alliantievorming. De Man (2006) beschrijft de gezamenlijke doelen van een strategische alliantie als volgt:

- Verhogen van de efficiency middels het behalen van schaal- en scopevoordeel;
- Verkrijgen van toegang tot nieuwe markten of nieuwe marktsegmenten;
- Voldoen aan specifieke klantwensen c.q. het leveren van oplossingen aan klanten;
- Spreiden van risico's en innovatie;
- Beperken van of het hoofd bieden aan concurrentie.

De toegevoegde waarde van een strategische alliantie wordt gecreëerd door de synergie waar alle betrokken bedrijven van profiteren en die niet als individueel bedrijf verkregen kan worden. De combinatie van competenties, capaciteit en macht behoren hiertoe. Het gaat concreet

om een contractuele samenwerking die op strategisch niveau wordt gecoördineerd (De Man et al., 2001). Een van de meest vergaande vormen is een joint venture, waarbij de partners samen een nieuw bedrijf oprichten. De focus van een strategische alliantie ligt meer op een samenwerking waarbij de partners in hoge mate gelijkwaardig zijn, dan op het uit handen nemen van diensten. Een strategische alliantie onderscheidt zich op dit vlak dan ook van een strategische leverancier. Strategische allianties zijn deswege gebaat bij een hoge mate van vertrouwen, alliantiespecifieke investeringen, intensieve communicatie op alle niveaus en aanpassingen in de bedrijfsprocessen. Het selecteren van partners die goed scoren op het gebied van samenwerkingscompetenties is dan ook noodzakelijk. Bovendien hebben bedrijven die investeren in competenties om effectief met allianties om te gaan, meer kans op succesvolle strategische allianties dan bedrijven die dit nalaten (Bell & Lemmens, in: Boonstra, 2007). Om alliantiecompetenties op te bouwen en in te bedden in de organisatie, moet binnen het bedrijf een centrale organisatie voor alliantie management worden ingesteld, die de rol van expert, adviseur, kennismaker en trainer vervult.

Strategische allianties kunnen een alternatief zijn voor fusies en overnames als het gaat om uitbreiding of versterking van de kerncompetenties van een bedrijf. Vanwege het ontbreken van volledige integratie tussen partners, blijft de focus en identiteit van de betrokken organisaties behouden en is de flexibiliteit bij het reageren op ontwikkelingen in de omgeving groter bij het aangaan van een alliantie ten opzichte van een fusie of overname.

De meeste bedrijven denken bij strategische partnerschap enkel in termen van strategische allianties. De actuele trends in de zakenwereld maken echter duidelijk dat complexe vormen van samenwerkingsverbanden zoals ketens en netwerken vanwege hun flexibiliteit in veel situaties nodig zullen zijn (De Man et al., 2001).

7.2.3 Netwerk

Gedurende de expertmeeting (d.d. 12 maart 2012), bracht het bespreken van netwerkvorming tussen samenwerkende bedrijven enige discussie op gang. De deelnemers stelden dat een netwerk doorgaans wordt

gekenmerkt als een web van contacten tussen personen, die onafhankelijk van elkaar opereren. In de context van strategisch partnerschap kent een netwerk echter een andere betekenis.

De netwerkrelatie in de context van strategisch partnerschap is vooral gericht op de samenwerking van verschillende, onderling afhankelijke bedrijven die specifieke sterkten, competenties en kennis combineren tot oplossingen (De Man et al., 2001). Netwerken worden gezien als een overkoepelende organisatievorm van autonome organisaties die elk zowel hun eigen belangen en waarden hebben als het hebben van wederzijdse belangen. In een netwerk bundelen organisaties hun krachten om die belangen te realiseren. Het gaat om een structurele en relationele inbedding van ruilrelaties, waarbij het mogelijk is dat de netwerkspelers hun eigen belang nastreven zonder dat er sprake is van een gezamenlijke doelstelling en besluitvorming. Netwerken kunnen open en gesloten te zijn (Boonstra, 2007). Samenwerkingsrelaties zijn flexibel als het om relatief open netwerken gaat. Wellicht zijn meer open netwerken relevant voor het genereren van innovatieve ideeën, terwijl een meer gesloten netwerk het vertrouwen stimuleert en juist bevorderlijk is voor het realiseren van die innovaties.

Het aantal partners in een netwerk is vaak omvangrijker dan in strategische allianties. Het strategisch centrum –als trekker van de netwerkorganisatie– zal vooral het vermogen moeten hebben om die veelvoud van partijen te binden op grond van een goed product- of dienstenconcept (Keuning & Eppink, 2004). Partners die een netwerk willen verlaten kunnen leiden tot de ontbinding van het gehele netwerk en dus een groot probleem veroorzaken.

Strategische partnerschappen zijn nooit statisch en ontwikkelen voortdurend. Upgrading verwijst naar een dergelijke ontwikkeling, waarbij het bereik vaak breder en dieper wordt. Bovendien moeten bedrijven zich bewust zijn van het feit dat partnerschappen kunnen 'degraderen'. Voorgenoemde typen zijn dan ook stereotypen en bestaan zelden in pure vorm. Er zijn bijvoorbeeld veel vormen van strategische leveranciersrelaties en allianties maken vaak onderdeel uit van een netwerk.

7.3 Samenwerking voor projectontwikkelaars en woningcorporaties

De motieven voor projectmatige samenwerkingsvormen en strategische partnerschappen uiten zich in het uitwisselen van gespecialiseerde kennis en de levering van kennisintensieve diensten vanwege ontbrekende competenties. Uit eerdere analyses is gebleken dat projectontwikkelaars en woningcorporaties elkaars kennis, kunde en capaciteiten nodig hebben om de toekomstige woningbouwopgave te realiseren. Zowel projectontwikkelaars als woningcorporaties herkennen zich dus in voorgenoemd motief.

Projectmatig samenwerken wordt gekenmerkt als een vorm van samenwerking die wordt aangegaan voor één specifiek project. In een dergelijk samenwerkingsproces zorgen tegengestelde belangen ervoor dat het primaire bedrijfsbelang het projectbelang overstijgt. Op basis van die wetenschap kunnen de bestaande samenwerkingsvormen tussen projectontwikkelaars en woningcorporaties (met uitzondering van ketenintegratie) worden getypeerd als projectmatige samenwerking. Bij de projectmatige samenwerkingsvormen werken de projectontwikkelaar en de woningcorporatie op basis van een vechtmodel samen, met als gevolg dat sprake is van een sterk versnipperde waardeketen, waar informatie en ervaring verloren gaan, slechts beperkt sprake is van een leereffect en de focus ligt op kostprijsverlaging. Strategisch partnerschap is een langdurige samenwerking als middel om een projectoverstijgend doel te bereiken. Deze samenwerkingsvorm verschilt van projectmatig samenwerken, doordat de complexiteit en de effecten van langetermijnrelaties tussen de spelers worden erkend en daarbij verschillende transitieën plaatsvinden. De transitie van kostenreductie naar strategisch flexibeliteit, van contractrelatie naar een relatie op basis van vertrouwen en van een focus op kosten naar een focus op competenties behoren daartoe.

In diverse sectoren zijn strategische partnerschappen al jarenlang gemeengoed. Onder andere in de auto-industrie is onlangs bewezen dat omvangrijke winsten kunnen worden behaald middels het optimaliseren van bedrijfsprocessen met behulp van Supply Chain Management (SCM). SCM heeft de totstandkoming van een beter eindproduct als uiteindelijk doel. Beter kan

betekenen goedkoper, maar ook meer kwaliteit voor een zelfde budget en met een hogere klanttevredenheid. De laatste jaren ontstaat het bewustzijn dat samenwerkende ketens ook in de bouwsector tot grootschalige successen kunnen leiden. Het gaat daarbij verder dan de tot dusver geïntroduceerde samenwerkingsvormen onder de noemer ketenintegratie. Uit eerdere analyse is immers gebleken dat het projectgebonden aspect van ketenintegratie, verscholen zit in het herhaaldelijk samenwerken op projectbasis. Deswege biedt deze samenwerkingsvorm onvoldoende mogelijkheden op het gebied van innovatie en wordt onvoldoende stilgestaan bij de levenscyclusbenadering. Op het gebied van strategisch partnerschap tussen projectontwikkelaars en woningcorporaties valt dus nog terrein te winnen. De mogelijkheden die daarbij worden geboden liggen in een strategische leveranciersrelatie, strategische alliantie of een netwerkrelatie. Bij het aangaan van een strategische leveranciersrelatie treedt een verschuiving op van het realiseren en beheren van diensten naar het regisseren van vraag en aanbod tussen de klant en de leverancier. De samenwerking tussen de opdrachtgever en de leverancier is geënt op de toegevoegde waarde die de leverancier aan haar opdrachtgever biedt. In dit type partnerschap zijn risico's en onzekerheden beperkt. Deswege is een strategische leveranciersrelatie ongeschikt voor de samenwerking tussen projectontwikkelaars en woningcorporaties. Een strategische alliantie wordt afgesloten tussen een of meer onafhankelijke ondernemingen, met een gezamenlijk doel en gezamenlijke risico's, kosten, opbrengsten, input en besluitvorming. De toegevoegde waarde wordt gecreëerd door de synergie waar alle betrokken bedrijven van profiteren en die niet als individueel bedrijf verkregen kan worden. De strategische partners zijn in dergelijk samenwerkingsverband gelijkwaardig. Er treedt een transitie op van de traditionele rolverdeling tussen opdrachtgever en opdrachtnemer, naar regisseren van de samenwerking. Projectontwikkelaars en woningcorporaties zijn gebaat bij een samenwerking waarbij de synergie van de partijen wordt benut en doelen op het gebied van efficiency, risicospreiding en innovatie worden behaald. Projectontwikkelaars en woningcorporaties behouden in een dergelijk

samenwerkingsverband hun eigen identiteit en kunnen flexibel reageren op de ontwikkelingen in de markt.

In een netwerk bundelen organisaties hun krachten om elk zowel hun eigen belangen en waarden als de wederzijdse belangen te realiseren. In een netwerkrelatie gaat het om een structurele en relationele inbedding van ruilrelaties. Het aantal partners in een netwerk is vaak omvangrijker dan in strategische allianties. Woningcorporaties zien, vanwege hun integriteitscode een noodzaak tot het aangaan van samenwerking met meerdere partners. Strategische allianties die onderdeel uitmaken van een netwerk lijken dan ook het meest succesvol voor de samenwerking tussen projectontwikkelaars en woningcorporaties. Een dergelijke samenwerkingsvorm moet aan uiteenlopende voorwaarden voldoen, teneinde succesvol te kunnen zijn.

7.4 Voorwaarden

In theorie kan strategisch partnerschap leiden tot grote voordelen. Het meest genoemde voordeel is het versterken van de innovatiekracht (Boonstra, 2007). In de praktijk blijkt echter dat strategische samenwerkingsverbanden lastig tot succes komen. Keuning & Eppink (2004) geven aan dat ongeveer zeventig procent van de strategische samenwerkingen mislukt. De Man et al. (2001) bevestigen dit faalpercentage. Een van de redenen is dat organisaties een overschatting van de samenwerkingscompetenties hebben en dat er gebrek is aan vertrouwen, kennis en communicatie. Daarnaast bestaat vaak een overschatting van de bijdragen die de samenwerkingspartner kan leveren. Projectontwikkelaars en woningcorporaties zijn dan ook gebaat bij een analyse naar de voorwaarden voor strategisch partnerschap.

7.4.1 Algemeen

Samenwerking in het bedrijfsleven is al jarenlang gemeengoed. Het aangaan van een samenwerking gaat dan ook gepaard met een aantal basisbeginselen. Het stellen van concrete doelen, het maken van afspraken over risico en rendement, de intensiteit van de samenwerking, communicatie, eventuele juridische entiteiten het bespreekbaar maken van problemen maken onderdeel uit van die basisbeginselen. Samenwerkende partijen blijken in staat te zijn om te voldoen aan deze basisbeginselen. Het hoge faalpercentage toont

echter aan dat de partijen nalatig of onwetend zijn in het maken van afspraken over aspecten die niet behoren tot deze beginselen. Doelstelling is om deze aspecten boven tafel te krijgen, teneinde een succesvol strategisch partnerschap tussen projectontwikkelaars en woningcorporaties te kunnen bewerkstelligen.

Een belangrijke voorwaarde voor een succesvolle strategische samenwerking is gelegen in de interne organisatie van de ondernemingen. Het organiseren van een onderneming betekent het invulling geven aan enkele ontwerpvariabelen. Mc Kinsey formuleert zeven variabelen die in iedere organisatie zijn te herkennen: strategie, structuur, systemen, personeel, managementstijl, sleutelvaardigheden en gedeelde waarde. Knelpunten binnen de organisatie kunnen zichtbaar worden gemaakt door te kijken of de variabelen met elkaar in evenwicht zijn. Bij het aangaan van een strategisch partnerschap veranderen enkele variabelen. Veelal wordt nagelaten dat dit gevolgen heeft voor alle variabelen binnen het bedrijf. Een van de voorwaarden voor succesvol strategisch partnerschap is dus het in evenwicht houden van de zeven ontwerpvariabelen van Mc Kinsey.

7.4.2 Partnerselectie

Verschillen tussen de samenwerkingspartners worden eveneens veelal genoemd als faalfactor. Het gaat over verschillen in doelen, sturing, machtsbronnen, onderliggende waarden, culturen, verwachtingen en belangen (Boonstra, 2007). Het onderlinge verschil tussen partners en dus het aanvullen dan wel samenvoegen van elkaars competenties zijn echter juist de reden om tot strategische samenwerking te komen. Essentieel voor het succes van een strategisch partnerschap is dan ook de partnerkeuze, waarbij gebaseerd op overeenkomsten en verschillen tussen de partners een gedegen selectie wordt gemaakt.

Bij een traditionele samenwerking worden partners op basis van de beste prijs geselecteerd. Ervaring heeft echter geleerd dat het selecteren op basis van aanwezigheid van competenties de voorkeur heeft. Deze selectie verdient alle aandacht en is een kritisch proces. De Man et al. (2001) beschrijven een theoretisch stappenplan waarin de verschillende stadia van het proces voor de selectie van een partner worden gedefinieerd. Alvorens met het theoretisch stappenplan

van start te gaan, dient een organisatie een duidelijk beeld te hebben van haar eigen bedrijfscultuur, competenties en de samenwerkingsvaardigheden. Aansluitend aan een zelfanalyse is strategie het tweede soort input in het partnerkeuzeproces. Vanuit de strategie dient te worden bepaald welke competenties er nodig zijn van de partner. Wanneer de zelfanalyse is voltooid en de strategische onderwerpen zijn gedefinieerd, kunnen de stappen uit het stappenplan worden doorlopen: het maken van een partnerprofiel, de initiële selectie, de benadering van voorgedragen partners, de tweede selectie en tot slot de onderhandelingen.

Het theoretisch stappenplan kent een aantal beperkingen. Ten eerste wordt aangenomen dat een van de partners verantwoordelijk is voor de selectie. Voor allianties en netwerken is dit niet altijd een relevant vertrekpunt. Ten tweede blijkt uit de praktijk dat organisaties vaak al een partner in gedachten hebben. Zelfs in dat geval moet een bedrijf zich dwingen om de situatie objectief te beoordelen om te bepalen of dit inderdaad de meest geschikte partner is. Ten derde zijn strategische partnerschappen vaak uitbreidingen van bestaande relaties. Ten slotte kost het model veel tijd en is het niet praktisch in flexibele netwerken waarbij snelle verandering van partners nodig is. Vanwege deze beperkingen bespreken De Man et al. (2001) ook andere vormen van partnerselectie: selectie op basis van persoonlijke relaties, selectie op basis van reputatie en selectie met behulp van bemiddelaars.

Afhankelijk van het type strategisch partnerschap bestaat een voorkeur voor het model voor partnerkeuze. Het belangrijkste blijft dat organisaties die participeren in een strategische samenwerking zich bewust zijn van de bedoeling van hun partners, teneinde gezamenlijk successen te behalen.

7.4.3 Integratie

Wanneer de partners zijn geselecteerd en de samenwerking wordt geoperationaliseerd, moet integratie plaatsvinden. Uitzondering hierop is de strategische leveranciersrelatie. Eerder werd al geconcludeerd dat een strategische leveranciersrelatie tussen projectontwikkelaars en woningcorporaties vanwege het ontbreken van volledige gelijkwaardigheid tussen de opdrachtnemer en de opdrachtgever, ongeschikt blijkt te zijn. Het feit dat integratie geen voorwaarde is voor een strategische leveranciersrelatie doet er in dit onderzoek

dan ook niet toe.

In het licht van integratie kunnen vijf gebieden worden benoemd welke voorwaardelijk zijn voor een succesvol strategisch partnerschap: strategisch, tactisch, operationeel, inter-persoonlijk en cultureel (Kanter, 1994, in: Van der Meulen, 2009). De integratie op elk van deze aspecten bepaalt in zekere mate de kans van slagen van een strategisch partnerschap. Dit betekent niet dat integratie per definitie gelijkheid betekent. Het is goed mogelijk dat bedrijven met een verschillende strategie of cultuur, toch succesvol kunnen samenwerken.

Strategisch integratie | Strategische integratie draait om het hebben van toegevoegde waarde voor elkaar en voor de consument. Essentieel is dat strategisch partnerschap past binnen de strategieën van de afzonderlijke ondernemingen, deze dan wel doorkruist (Van der Meulen, 2009). De bestuurders dienen zich er dan ook van bewust te zijn dat ze gedurende de samenwerking betrokken dienen te blijven. Hier wordt het continue contact tussen het senior management van de bedrijven onder verstaan (De Man et al., 2001). Kortom: strategische integratie draait om het creëren van een gemeenschappelijke visie, belang en doelstelling. Wederzijdse afhankelijkheid en gelijkwaardigheid spelen hierin een essentiële rol.

Tactische integratie | Tactische integratie houdt in dat het middenmanagement gezamenlijk ondernemingsplannen uitvoert en nieuwe projecten ontwikkelt (De Man, 2001). De mate waarin organisatorische overeenkomsten en verschillen een samenwerking belemmeren dan wel stimuleren, maken hier een belangrijk onderdeel van uit (Van der Meulen, 2009). Er dient aandacht te worden geschonken aan de bezetting van managementposities, aansturing van de samenwerking en de verdeling van opbrengsten en kosten.

Operationele integratie | De doelstelling van de operationele integratie is om goedlopende werkmethodeken tot stand te brengen. De medewerkers van de organisaties hebben toegang tot wederzijdse informatie nodig om hun werk uit te kunnen voeren. Noodzakelijk hiervoor is het hebben van een goede infrastructuur.

Inter-persoonlijke integratie | Inter-persoonlijke integratie gaat over de opbouw van relaties tussen het personeel van de partners. Deze relaties zijn van belang om verdere synergie te kunnen bewerkstelligen (Van der Meulen, 2009). Het bij elkaar brengen van personeel, informatie delen en het opbouwen van teams over grenzen van organisaties heen, kunnen de persoonlijke relaties bevorderen (De Man et al., 2001).

Culturele integratie | Organisaties die strategische samenwerkingen aangaan, zullen zich bewust worden van eventuele cultuurverschillen tussen organisaties, die spanningen kunnen veroorzaken. Deze spanningen kunnen leiden tot verstarring en conflict bij het realiseren van vernieuwingen en tot stress bij werknemers, managers en bestuurders die deze spanningen niet kunnen verdragen (Boonstra, 2007). Er is dan ook noodzaak tot culturele integratie, welke om groot inlevingsvermogen en communicatiecompetenties van alle partners en haar medewerkers vraagt.

Vooraf strategische en tactische integratie blijken van groot belang voor het succes van strategisch partnerschap. Maljers (1995) is zeer uitgesproken als het gaat om één aspect van strategische integratie, namelijk de strategische overlap van de partners. Des te groter de overlap, des te groter de risico's voor mislukking. Strategische partnerschappen met directe concurrenten zijn deswege gedoemd om te mislukken. Tactische integratie is vaak een probleem als de organisatiestructuren niet op elkaar aansluiten. Juist op dit niveau kunnen tegenstrijdige belangen op de voorgrond treden. Uiteindelijk moet in de praktijk de operationele integratie blijken. De persoonlijke en culturele integratie kunnen daar een doorslaggevend belang in hebben. Vertrouwen in deze fits en gebieden zijn dan ook van wezenlijk belang.

Naast voorgenoemde integraties tussen de organisaties, is het ontzettend belangrijk dat integratie plaatsvindt tussen de verschillende lagen binnen een organisatie. In de interviews met Leijten en Heijdra werd de integratie in en tussen de organisaties eveneens benadrukt. Zo constateerde Leijten (2012) dat opzichters en andere medewerkers van woningcorporaties oog hebben voor eventuele sociale misstanden in een huishouden,

buurt of wijk. Denk bijvoorbeeld aan het signaleren van mishandeling, verslaving, verwaarlozing en financiële problemen. Door het strategisch partnerschap tot in de wortels van het bouwconcern te integreren, ontstaat ook daar een andere kijk op de werkzaamheden.

Heijdra (2012) heeft met zijn bedrijf onlangs een tool ontwikkeld om de integratie van een strategisch partnerschap tussen de verschillende lagen in zijn bedrijf te bewerkstelligen. Aandachtspunt is dat de integratie in zijn organisatie weliswaar wordt bewerkstelligd, maar dat de integratie tussen de partners hier (nog) niet plaatsvindt.

7.4.4 Vertrouwen

Om waarde uit een relatie te verkrijgen, moeten de partijen een samenwerking op basis van vertrouwen ontwikkelen die verder gaat dan het contract zelf (De Man, 2001). Investeren in vertrouwen wordt dan ook benoemd als succesvoorwaarde. Het blijft echter een lastig begrip. Partijen weten namelijk pas of ze elkaar kunnen vertrouwen als ze door samenwerking aan elkaar hebben bewezen dat vertrouwen te verdienen (Rutten, 2010). In de praktijk betekent dit dat de partijen hun eigen toegevoegde waarde doorlopend moeten bewijzen. Daarom is een strategisch partnerschap gebaat bij transparantie over informatie, belangen, profijtelijkheid en risico's. Het gelijkwaardig opereren draagt daar aan bij.

Er wordt weliswaar gesproken over samenwerking tussen organisaties, maar de feitelijke samenwerking geschiedt door medewerkers van die organisaties. Vertrouwen wordt dan ook gevoed door persoonlijke contacten, het delen van betekenissen en belevingen en door samen problemen te benoemen en aan te pakken. Dit vraagt om flexibiliteit, geduld en uithoudingsvermogen van de medewerkers om strategische samenwerking tot een succes te maken.

7.4.5 Resumé

Ervaring heeft geleerd dat slechts dertig procent van de strategische partnerschappen tot succes leiden. Teneinde te voorkomen dat de strategische samenwerking tussen projectontwikkelaars en woningcorporaties voortaan behoren tot de falende samenwerkingen, dient een strategisch partnerschap aan diverse voorwaarden te voldoen:

- Basisbeginselen voor samenwerking tussen organisaties;
- Het in evenwicht houden van de zeven ontwerpvariabelen;
- Het selecteren van partners op basis van de aanwezigheid van competenties;
- Integratie in en tussen de organisaties op strategisch, tactisch, operationeel, interpersoonlijk en cultureel vlak;
- Investeren in vertrouwen, transparantie en gelijkwaardigheid.

7.5 Casestudies

Er is geconcludeerd dat projectontwikkelaars en woningcorporaties baat hebben bij strategisch partnerschap.

In de afgenomen interviews is naar voren gekomen dat er projectontwikkelaars en woningcorporaties zijn die reeds spreken over een strategisch partnerschap met elkaar. Zo heeft woningcorporatie Trudo een strategische alliantie gesloten met ontwikkelende bouwer Volker Wessels en woningcorporatie Ymere werkt met Dura Vermeer, ERA Contour en Thunnissen samen onder de noemer Co-makership. Woningcorporatie Oosterpoort is in samenwerking met Hurks, Dura Vermeer en Klok Bouw een vergaande vorm van ketenintegratie aan het optuigen. Resterende vraag is, of deze strategische partnerschappen voldoen aan de voorwaarden die uit voorliggend onderzoek zijn gebleken en of de aandachtspunten (zie hoofdstuk zes) voldoende belangstelling krijgen.

7.5.1 De Nieuwe Combinatie

Trudo is een woningcorporatie in Eindhoven en is in 1994 ontstaan uit een fusie tussen woningcorporatie Sint Trudo en het gemeentelijke woningbedrijf. Als een van de vijf woningcorporaties in Eindhoven, beheert Trudo ongeveer 6.000 woningen in diverse prijsklassen (Van Kempen, 2012). Opvallend is dat de omvang van de portefeuille op korte termijn sterk is gewijzigd. In 2006 had de corporatie immers nog een portefeuillegrootte van ongeveer 8.500 woningen. De oorzaak van deze krimp in de portefeuille is dat de corporatie in de afgelopen jaren een groot deel van haar bezit heeft verkocht middels de Slimmer Kopen formule, waarbij de

woning met een korting werd verkocht. Nog steeds is een groot deel van het bezit bestemd voor verkoop. Een van de doelstellingen van deze grootschalige verkoop is om de koopsector beschikbaar te houden voor de lagere inkomensgroepen (Smeets & Dogge, 2007). Een andere doelstelling is het genereren van inkomsten, teneinde uiteenlopende investeringen mogelijk te kunnen maken. De corporatie heeft immers de ambitie om voor de komende 15 jaar ongeveer 3.000 woningen te realiseren; een hoge ambitie welke resulteert in een behoorlijke ontwikkelopgave (Smeets & Dogge, 2007). Enerzijds was het volledige uitbesteden van de omvangrijke ontwikkelopgave geen optie, vanwege het feit dat Trudo haar controlefunctie graag wilde behouden. Anderzijds erkent de corporatie een gebrek aan competenties en capaciteiten te hebben, om de ontwikkelopgave zelfstandig te kunnen realiseren. Om de ambitie toch waar te kunnen maken, is Trudo een strategische alliantie met Volker Wessels aangegaan. Trudo en Volker Wessels hebben in 2001 een joint venture opgericht, genaamd 'De Nieuwe Combinatie' (DNC) en hebben ieder vijftig procent van de aandelen. DNC is een projectontwikkelaar welke projecten in opdracht van Trudo ontwikkelt. DNC is op haar beurt opdrachtgever aan Volker Wessels, welke de projecten realiseert. Het samenwerkingsverband is vooral gericht op het herontwikkelen van stedelijke gebieden in de impuls wijken tot nieuwe woonwijken en de herontwikkeling van Strijp-S. (Van Kempen, 2012) Trudo evalueert met regelmaat of de aangegane samenwerkingsverbanden nog efficiënt zijn en of het eventuele aandeelhouderschap behouden moet blijven. Vooralsnog heeft de strategische alliantie tussen Trudo en Volker Wessels geresulteerd in een efficiënt proces, waarbij de spreekwoordelijke lijntjes kort zijn. Er valt wel nog vooruitgang te boeken met het oog op levensduurverlenging en Total Cost of Ownership, aldus Van Kempen (2012).

7.5.2 Co-makership Ymere

Woningcorporatie Ymere is actief in de metropoolregio Amsterdam en heeft daar een bezit van circa 76.000 woningen. De corporatie is daarmee een van de grootste corporaties van Nederland en had jarenlang de ambitie om haar werkgebied nog meer uit te breiden. In de laatste ondernemingsplannen maakt Ymere een nieuwe

ambitie kenbaar, die gericht is op een omslag van een op (commerciële) projectontwikkeling gericht bedrijf naar een corporatie die zich toelegt op wijkontwikkeling in de brede zin van het woord. Een van de aanleidingen van deze verandering is de erkenning dat processen enorm kostbaar waren geworden en dat de risico's daardoor onverantwoord hoog werden. Naast het kiezen van een nieuwe ambitie, raakte de corporatie overtuigd van het feit dat werken met vaste partners leidt tot verlaging van de stichtingskosten (Van den Berg, 2012). Ymere heeft daarom de strategische keuze gemaakt om van de nieuwbouwproductie een derde traditioneel aan te besteden, een derde in bouwteam uit te voeren en een derde middels het zogenaamde Co-makership te realiseren. De essentie van dit Co-makership is dat een op continuïteit gerichte samenwerking tot grote verbeteringen en kostenbesparing in het totale proces leidt. Concreet leidt de gezamenlijke aanpak er toe dat de ontwikkeling en de bouw van nieuwe woningen sneller, beter, leuker en goedkoper verloopt. Deze samenwerking past binnen de principes van de eerder genoemde ketenintegratie.

Medio 2009 heeft Ymere een selectieprocedure in gang gezet, met als einddoel een drietal bouwbedrijven te selecteren. Tijdens die procedure is gestuurd op reductie van faal- en stichtingskosten, verantwoordelijkheid en toegevoegde waarde (Van den Berg, 2012). Een andere voorwaarde was dat de bouwbedrijven de capaciteiten moeten hebben om zestig procent van de projecten van Ymere te kunnen realiseren. Vanwege deze eis komen de kleinere bouwbedrijven niet in aanmerking en heb je vanzelfsprekend te maken met bouwbedrijven die een associatie met een projectontwikkelaar hebben. Vanwege het feit dat Ymere een omvangrijke projectontwikkelingsafdeling heeft, behoorde deze associatie echter niet tot de criteria (Van den Berg, 2012). Dit aspect bevestigt dat de samenwerking tussen de woningcorporatie en een bouwbedrijf bij ketenintegratie centraal staat.

Aanvankelijk zijn twaalf bouwbedrijven aangeschreven om deel te nemen aan de selectieprocedure (Heijdra, 2012). Na een selectieronde en een dialoofase, werden Dura Vermeer, ERA Contour en Thunnissen als co-makers geselecteerd. Ymere heeft samen met deze drie partijen een handboek geschreven, waarin wordt

omschreven hoe de samenwerking verder tot uiting komt en hoe deze concreet wordt gemaakt. Daarbij wordt een samenwerking bewerkstelligd, waarbij de concurrentiepositie tussen de marktpartijen wordt onderdrukt door het gezamenlijke belang dat de co-makers nastreven: opbouw van lerend vermogen. Een andere bijzonderheid is dat bij de samenwerking gebruik wordt gemaakt van een gemeenschappelijke ruimte, waar alle projectinformatie wordt gedeeld.

De co-makers werken op projectbasis met elkaar samen. Het initiatief voor een dergelijk project ligt bij Ymere, middels het nemen van een programmabesluit. Dit besluit omvat een programma van eisen en een haalbaarheidsstudie. Daarnaast wordt besloten of het project al dan niet met Co-makership wordt gerealiseerd (Van den Berg, 2012). In overleg met de co-makers wordt vervolgens besloten welke marktpartij het project gaat realiseren. Het Co-makership leidt er dus niet toe dat de marktpartijen gezamenlijk aan één project werken.

De samenwerking is onlangs in diverse nieuwbouwprojecten tot uiting gekomen. Deze eerste toepassingen van Co-makership hebben aangetoond dat openheid en transparantie een positief effect hebben op de sfeer en het vertrouwen en daarmee op de resultaten van een project. Dat neemt niet weg dat het een leerproces is van vallen en opstaan en dat de samenwerking dus nog in de kinderschoenen staat. Zo zijn de cultuurverschillen tussen de corporatie en aannemer duidelijk merkbaar: het bouwbedrijf is gewend om dienstbaar te zijn, terwijl de corporatie is gewend om een opdrachtgeversrol in te nemen. Daarnaast moeten medewerkers van de organisaties sterk wennen aan de andere manier van werken. Desondanks vertrouwt Ymere er op dat een structurele organisatie moet worden neergezet die Co-makership in de toekomst moet garanderen (Van den Berg, 2012).

7.5.3 Oosterpoort gaat partners

Oosterpoort is een woningcorporatie met een vastgoedportefeuille van circa 5.000 woningen in de gemeenten Groesbeek, Ubbergen en Heumen. Oosterpoort is een corporatie met hoge ambities en realiseerde zich dat ze te klein is om deze ambities zelfstandig waar te kunnen maken. Bovendien erkent de organisatie te maken te hebben met een voortdurend veranderende omgeving en een verslechterde financiële

positie. Ook heeft de corporatie te maken met maatschappelijke ontwikkelingen als bevolkingskrimp en de ouder wordende samenleving. Deze situatie zorgde er voor dat het urgent werd om een nieuwe weg in te slaan (Wolfs, 2012).

Oosterpoort heeft met het oog op noodzakelijke verandering gekozen om de hoge ambities te behouden en als regievoerende organisatie te gaan opereren. De corporatie beoogt daarmee haar zelfstandigheid te kunnen behouden. Het maatschappelijk middenveld, de gemeenten en de huurders wilden immers dat Oosterpoort zelfstandig blijft, waardoor fusie geen optie was (Verbeet, 2012). De transitie naar een regievoerende organisatie is in 2002 ingezet. Sindsdien worden diverse werkzaamheden uitbesteed: ICT, verhuur van dure woningen en de verhuur van maatschappelijk vastgoed. Ook is de corporatie gaan experimenteren met innovatieve samenwerkingsvormen, zoals een bouwteam en Design & Build model. Ervaring leerde dat het gebruik maken van de competenties van marktpartijen kon leiden tot goed resultaat en dat op basis van vertrouwen veel valt te bereiken (Verbeet, 2012).

Een logische vervolgstap is het opzoeken van een projectongebonden samenwerking met marktpartijen. Projectongebonden samenwerking betekent voor Oosterpoort niet alleen dat de samenwerking zich uitstrekt over meerdere projecten en niet gebonden is aan tijd, maar ook dat over de horizon van een project wordt heen gekeken. Wat deze samenwerking dan ook uniek maakt, is dat de samenwerking zich uitrekt van ontwikkeling en realisatie tot en met onderhoud en beheer van het totale bezit. De partners denken en handelen daarbij als één organisatie. Verbeet (2012) benadrukt dat de keuze voor deze strategische samenwerking past binnen de lijn van denken die de corporatie in 2002 heeft ingezet. De aanleiding van Oosterpoort wijkt dus af van de financiële overwegingen die andere woningcorporaties aanwenden om bijvoorbeeld ketenintegratie toe te passen.

In 2011 heeft Oosterpoort een marktconsultatie georganiseerd, met als doel het inzicht in de toekomstige behandeling van het bezit te vergroten. De marktconsultatie werd vervolgd door een selectie van een of meerdere partijen tot ketenpartner, waarmee de ontwikkeling, realisatie, onderhoud en beheer van de portefeuille ter hand kan worden genomen. Een zorgvuldig proces heeft er toe geleid dat Oosterpoort

drie partijen, te weten Hurks, Dura Vermeer en Klok Bouw, heeft geselecteerd met wie ze een langjarige samenwerking in een experimentele omgeving gaat opzetten.

In een traject van een aantal maanden hebben vertegenwoordigers van Oosterpoort, Hurks, Dura Vermeer en Klok Bouw begin 2012 gesproken over de wijze waarop de partijen deze samenwerking concreet willen vormgeven. Tot dusver heeft dat geresulteerd in een samenwerkingsovereenkomst en een samenwerkingsdocument waarin de intentie wordt uitgesproken om gezamenlijk hoogwaardige woningen en gebieden te realiseren en te onderhouden tegen lage kosten. De komende periode staat in het teken van het inrichten van de opgave en het vormgeven van de pilots. Deze samenwerkingsvorm heeft zich dus nog niet bewezen.

Oosterpoort is de eerste woningcorporatie in Nederland die haar gehele portefeuille in samenwerking met marktpartijen gaat ontwikkelen, realiseren, onderhouden en beheren. De corporatie legt daarbij een focus op de levenscyclus van haar woningen en heeft de ambitie om gezamenlijk met de drie marktpartijen over het strategisch voorraadbeleid te beslissen. In het kader van dit onderzoek is het tot dusver doorlopen traject tussen Oosterpoort en de marktpartijen geassisteerd. Aan de hand van de opgedane ervaringen kan worden geconcludeerd dat sprake is van een intensief, gecompliceerd en bijzonder traject. Het blijkt daardoor voor alle betrokken lastig te zijn om zonder onderliggend gebied, plan of project een samenwerking handen en voeten te geven. Desondanks wordt breed erkend dat deze vorm van strategisch partnerschap wellicht toekomst biedt.

7.5.4 Evaluatie casestudies

In de interviews zijn enkele cases naar voren gekomen, waarin projectontwikkelaars en woningcorporaties spreken over een strategisch partnerschap met elkaar. Teneinde de probleemstelling van dit onderzoek te kunnen beantwoorden, worden de casestudies beoordeeld op de aanwezigheid van de voorwaarden die voortkomen uit de theorie. Daarnaast wordt beoordeeld of de aandachtspunten die voortkomen uit eerdere analyse, voldoende belangstelling krijgen.

Trudo en Volker Wessels zijn een strategisch alliantie genaamd DNC aangegaan, die gericht is op het herontwikkelen van stedelijke gebieden. DNC is een projectontwikkelaar die projecten in opdracht van Trudo ontwikkelt. DNC is op haar beurt opdrachtgever aan Volker Wessels, die de projecten uiteindelijk realiseert.

Uit voorliggend onderzoek is gebleken dat de doelstelling van een strategie gericht op samenwerking inhoudt dat een projectontwikkelaar haar keten kan inzetten en samen met haar zusterbedrijven en de woningcorporatie voorziet in leefbare, gedifferentieerde wijken. DNC bewerkstelligt soortgelijke doelstelling. Desondanks wijkt DNC af van een strategisch partnerschap dat in het kader van dit onderzoek wordt nagestreefd. Analyse heeft immers uitgewezen dat Trudo en Volker Wessels er een traditionele rolverdeling op nahouden en dat het ontbreekt aan gelijkwaardigheid tussen de partners. Trudo treedt immers op als opdrachtgever, Volker Wessels als opdrachtnemer. Bovendien werken de partners samen op diverse projecten. Deswege ontbreekt het in de samenwerking aan een procesfocus. De focus op levenscyclus en TCO worden eveneens onvoldoende bewerkstelligd. Vanwege voorgenoemde punten wordt Trudo onvoldoende in de gelegenheid gesteld om ontzorgd te worden en terug te gaan naar de kernactiviteiten.

Ondanks dat de alliantie niet aan de gestelde voorwaarden en aandachtsvelden die uit dit onderzoek zijn gebleken voldoet, is de samenwerking tussen Trudo en Volker Wessels reeds succesvol gebleken. De complementariteit van de partners wordt immers optimaal benut.

Ymere werkt met haar co-makers samen teneinde een reductie van faal- en stichtingskosten te kunnen bereiken. Het gezamenlijk belang dat de woningcorporatie en de marktpartijen daarbij nastreven is het opbouwen van lerend vermogen. De partijen laten zich gedurende deze samenwerking leiden door een eerder opgesteld handboek, dat overigens met regelmaat wordt herzien. De partijen erkennen dat de samenwerking nog in de kinderschoenen staat. Het integreren van de organisaties op alle niveaus en het creëren van gelijkwaardigheid tussen de partners vraagt immers om tijd. Bovendien blijkt ook bij deze case sprake te zijn van een projectfocus boven een procesfocus en is er geen focus op de

levenscyclus en TCO te bespeuren. Ten slotte is het opvallend dat het partnerschap voornamelijk is gericht op een samenwerking tussen woningcorporaties en aannemers. De gewenste ketenverbreding blijft daarbij achterwege.

Het Co-makship is een innovatief traject dat veel aanpassing vraagt van de betrokken partijen en medewerkers. Deswege is het Co-makship een goed voorbeeld van samenwerking in de bouwsector. De positieve verbeteringen ten opzichte van een traditionele samenwerking moeten dan ook worden opgepakt in het strategisch partnerschap tussen projectontwikkelaars en woningcorporaties. De doelstelling van de samenwerking is echter van geheel andere aard dan de doelstelling die in dit onderzoek voor ogen wordt gehouden. Daarnaast is geen sprake van samenwerking met een projectontwikkelaar.

Oosterpoort heeft de intentie om samen met een drietal marktpartijen haar gehele portefeuille te ontwikkelen, realiseren, onderhouden en beheren. Ambitie is om daarbij over de horizon van een project heen te kijken en wordt beoogd een focus op levenscyclus en TCO te bewerkstelligen. De samenwerking bevindt zich echter nog in een experimentele fase, waardoor nog niet kan worden beoordeeld of dit samenwerkingsverband in de praktijk daadwerkelijk voldoet aan de gestelde voorwaarden en aandachtspunten. Dit samenwerkingsverband wordt daarom niet meegenomen in de beoordeling of projectontwikkelaars en woningcorporaties reeds in staat zijn een succesvol strategisch partnerschap met houdbaarheid voor de toekomst te realiseren.

Uit de evaluatie van de casestudies blijkt dat strategische partnerschappen in diverse soorten en maten kunnen worden plaatsvinden. De strategisch partnerschappen van Trudo en Ymere zijn uiterst verschillend, voldoen beide niet aan de gestelde voorwaarden en aandachtspunten en zijn tot dusver toch succesvol gebleken. Hieruit kan worden geconcludeerd dat de partijen in principe allen een strategisch partnerschap zijn aangegaan, maar dat ze daarin ieder andere afspraken hebben gemaakt en andere doelstellingen nastreven.

7.6 Resumé

In dit hoofdstuk is een theoretisch kader geschetst over de mogelijkheden en voorwaarden voor een samenwerking tussen projectontwikkelaars en woningcorporaties. Daarmee is een antwoord gezocht op onderzoeksvragen 5 en 6:

5. *Wat is de definitie van strategisch partnerschap en welke varianten zijn mogelijk op dit gebied?*

6. *Wat zijn de voorwaarden voor strategisch partnerschap tussen een projectontwikkelaar en een woningcorporatie?*

Op het gebied van samenwerking kan onderscheid worden gemaakt tussen projectmatige samenwerkingsvormen en strategische partnerschappen. De motieven voor dergelijke samenwerkingsverbanden uiten zich in het uitwisselen van gespecialiseerde kennis en de levering van kennisintensieve diensten vanwege ontbrekende competenties. Zowel projectontwikkelaars als woningcorporaties herkennen zich in dit motief.

Projectmatig samenwerken wordt gekenmerkt als een vorm van samenwerking die wordt aangegaan voor één specifiek project. Bij een projectmatige samenwerkingsvorm werken een projectontwikkelaar en een woningcorporatie op basis van een vechtmiddel samen, met als gevolg dat sprake is van een sterk versnipperde waardeketen, waar informatie en ervaring verloren gaan, slechts beperkt sprake is van een leereffect en de focus ligt op kostprijsverlaging. Strategisch partnerschap biedt daarentegen de mogelijkheid om een projectoverstijgend doel te bereiken en wordt als volgt gedefinieerd: "Strategisch partnerschap verwijst naar de structurele interactie tussen twee of meer aparte maar onderling afhankelijke spelers, waarbij een speler waardetoevoegende competenties aan de ander levert in ruil voor een vergoeding in geld of anders". De transitie van kostenreductie naar strategische flexibiliteit, van contractrelatie naar een relatie op basis van vertrouwen en van een focus op kosten naar een focus op competenties maken een strategisch partnerschap bijzonder ten opzichte van een projectmatige samenwerking. De laatste jaren ontstaat het bewustzijn dat samenwerkende ketens ook in de bouwsector tot grootschalige successen kunnen leiden. De toegevoegde

waarde van een strategisch partnerschap voor projectontwikkelaars en woningcorporaties is gelegen in kennisdeling, procesversnelling en kostenreductie. De mogelijkheden die daarbij worden geboden liggen in een strategische leveranciersrelatie, strategische alliantie of een netwerkrelatie. Er kan worden geconcludeerd dat een strategische alliantie die onderdeel uitmaakt van een netwerk het meest succesvol lijkt te zijn voor de samenwerking tussen projectontwikkelaars en woningcorporaties. Een dergelijk strategisch partnerschap moet aan uiteenlopende voorwaarden voldoen, teneinde succesvol te kunnen zijn.

In de praktijk blijkt dat strategische partnerschappen tussen organisaties lastig tot succes komen. Een van de redenen is dat organisaties een overschatting van de samenwerkingscompetenties hebben en dat er een gebrek is aan vertrouwen, kennis en communicatie. Een analyse naar de voorwaarden voor strategisch partnerschap kan helderheid bieden en eventueel falen voorkomen. De voorwaarden voor succes zijn gelegen in de volgende elementen:

- Basisbeginselen voor samenwerking tussen organisaties;
- Het in evenwicht houden van de zeven ontwerpvariabelen;
- Het selecteren van partners op basis van de aanwezigheid van competenties;
- Integratie in en tussen de organisaties op strategisch, tactisch, operationeel, interpersoonlijk en cultureel vlak;
- Investeren in vertrouwen, transparantie en gelijkwaardigheid.

Om de maximale toegevoegde waarde uit het strategisch partnerschap te kunnen behalen, moet worden voldaan aan voorgenoemde voorwaarden en moeten bepaalde aandachtspunten (zie hoofdstuk zes) belangstelling krijgen. In de afgenomen interviews is naar voren gekomen dat er projectontwikkelaars en woningcorporaties zijn die spreken over een strategisch partnerschap met elkaar. Uit de daaropvolgende casestudies blijkt dat projectontwikkelaars en woningcorporaties er nog niet volledig in slagen om

aan alle gestelde voorwaarden en aandachtspunten te voldoen. Om de maximale toegevoegde waarde te kunnen behalen, moet meer nadruk worden gevestigd op het formuleren van projectoverstijgende doelen, het integreren van de organisatie op alle niveaus en het nastreven van een focus op levenscyclus en TCO.

HOOFDSTUK 8:

Conclusies en aanbevelingen

In de probleemverkenning van voorliggend onderzoek werd stil gestaan bij de grote veranderingen in de vastgoedwereld: de markt lijdt onder de huidige economische malaise, sterke onderlinge concurrentie, omslag van kwantiteit naar kwaliteit, transitie van een aanbod- naar een vraaggestuurde markt, een snel veranderende samenleving en wijzigingen in de wet- en regelgeving. Er werd gesteld dat deze veranderingen niet alleen bedreigend zijn, maar dat er enorme kansen voor projectontwikkelaars en woningcorporaties binnen handbereik liggen.

Het onderzoek naar de kansen voor projectontwikkelaars en woningcorporaties is onlangs uitgevoerd en in dit hoofdstuk worden de conclusies en aanbevelingen gepresenteerd. De conclusie zal een antwoord geven op de geformuleerde probleemstelling:

Hoe en onder welke voorwaarden kunnen een projectontwikkelaar en een woningcorporatie strategische partners worden, teneinde in te kunnen spelen op de veranderende woningbouwopgave en marktomstandigheden?

Om het onderzoek richting geven is een afbakening gehanteerd, waarbij is gekozen om specifiek de projectontwikkelaar gelieerd aan het bouwconcern centraal te stellen. Daarnaast ligt de focus van het onderzoek op de woningmarkt in Nederland.

8.1 Conclusies

Bij het formuleren van de probleemstelling werd verondersteld dat projectontwikkelaars en woningcorporaties op zoek zijn naar samenwerking en dat er mogelijk kansen liggen op het gebied van strategisch partnerschap. Deze veronderstelling was mede gebaseerd op een marktconsultatie van woningcorporatie Oosterpoort. Zowel de positie van projectontwikkelaars als woningcorporaties

zijn in voorliggend onderzoek onderzocht en de omstandigheden in de markt zijn geanalyseerd (zie hoofdstukken twee, drie en vier). Op basis daarvan kan worden bevestigd dat strategisch partnerschap van toegevoegde waarde is voor projectontwikkelaars en woningcorporaties, teneinde in te kunnen spelen op de veranderende woningbouwopgave en de veranderende marktomstandigheden (zie hoofdstuk vijf).

De toegevoegde waarde tussen projectontwikkelaars en woningcorporaties is gelegen in een aantal elementen. Marktconformiteit, afzetgarantie, het aanbrenge van structuurverbetering in een wijk en het aanbrenge van differentiatie behoren daartoe. Bovendien hebben projectontwikkelaars een toegevoegde waarde bij de versnelling van het proces en het realiseren van de gewenste kwaliteitsslag. Woningcorporaties hebben een vastgoedportefeuille en zijn op haar beurt in staat om projectontwikkelaars een afzetgarantie te bieden, waardoor niet langer sprake is van vraaguitval. Daarnaast beschikken woningcorporaties over de gewenste competenties om sociaal en maatschappelijk vastgoed te realiseren. Gezamenlijk blijken er dus mogelijkheden te liggen om ieders competenties in te zetten, passies na te streven, de economische machines draaiende te houden en dus een doorsnede van de cirkels te bereiken. Deswege zijn zij gezamenlijk in staat om de toekomstige woningbouwopgave te realiseren. Ten slotte zijn de voordelen van strategisch partnerschap ten aanzien van traditionele samenwerkingsvormen tussen de partijen ruimschoots aanwezig in termen van kennisdeling, procesversnelling en kostenreductie.

Het succes van strategisch partnerschap is gelegen in een aantal voorwaarden die voortkomen uit de theorie. Daarbij ligt een focus op de organisatie van de samenwerking. Daarnaast kunnen een aantal aandachtsvelden worden genoemd, die bijdragen aan het inhoudelijke succes van de samenwerking (zie hoofdstukken zes en zeven).

In het kader van dit onderzoek zijn een aantal interviews met professionals afgenomen. In die interviews is naar voren gekomen dat er projectontwikkelaars en woningcorporaties zijn die reeds spreken over een strategisch partnerschap met elkaar. Ondanks dat die samenwerkingen tot dusver succesvol zijn gebleken, voldoen zij niet aan alle voorwaarden die uit voorliggend onderzoek zijn gebleken. Om de maximale toegevoegde waarde uit het strategisch partnerschap te kunnen behalen, moet nadrukkelijk worden gepresteerd op een drietal fronten:

- Strategisch partnerschap wordt onterecht als doel gesteld. Het is echter geen doel op zich; het is een manier om woningcorporaties in de gelegenheid te stellen terug te keren naar haar kernactiviteiten en ontzorgd te worden. Strategisch partnerschap moet projectontwikkelaars de mogelijkheid bieden om haar keten in te kunnen zetten en continuïteit voor het bouwconcern te garanderen. De gezamenlijke doelstelling is gelegen in het perspectief van de klant. Het nastreven van deze **projectoverstijgende doelen** verdient nadrukkelijk aandacht.
- In de bestaande strategische partnerschappen tussen projectontwikkelaars en woningcorporaties, denken en handelen de organisaties als afzonderlijke bedrijven. Van de noodzakelijke strategische en culturele integratie is onvoldoende sprake. Bovendien blijken veranderingen in werkwijze en het **gelijkwaardig** opereren ten opzichte van elkaar, bijzonder lastig te zijn. Er wordt immers nog niet afgeweken van de traditionele opdrachtgevers- en opdrachtnemersrol. Op **organisatieniveau** valt nog aan terrein te winnen.
- Binnen de bestaande strategische partnerschappen ligt de focus doorgaans op een project; de samenwerking is projectspecifiek en er worden bij voorkeur projectdoelstellingen geformuleerd en nagestreefd. De projectfocus draagt bij aan een gebrek aan focus op levenscyclus van een gebouw en een focus op kostprijsverlaging in plaats van Total Cost of Ownership. De **procesfocus**, met aandacht voor **verbreding van de hele keten, levenscyclus** en **TCO**, verdient nadrukkelijk aandacht teneinde strategisch partnerschap tot een succes te maken.

Concluderend moeten projectontwikkelaars en woningcorporaties een nadrukkelijke focus leggen op het stellen van projectoverstijgende doelen, het gelijkwaardig opereren ten opzichte van elkaar, het integreren van de organisaties en het nastreven van een procesfocus, teneinde een succesvol strategisch partnerschap met houdbaarheid voor de toekomst te realiseren. Daarnaast is het noodzakelijk om invulling te geven aan de overige genoemde voorwaarden en aandachtsvelden.

In figuur 8.1 is schematisch weergegeven wat de voorwaarden voor strategisch partnerschap tussen projectontwikkelaars en woningcorporaties zijn. In de kern zijn de voorwaarden weergegeven die, gebleken uit de casestudies, nadrukkelijk aandacht verdienen. Deze voornaamste voorwaarden worden omgeven door de overige elementen waaraan moet worden voldaan.

8.2 Aanbevelingen

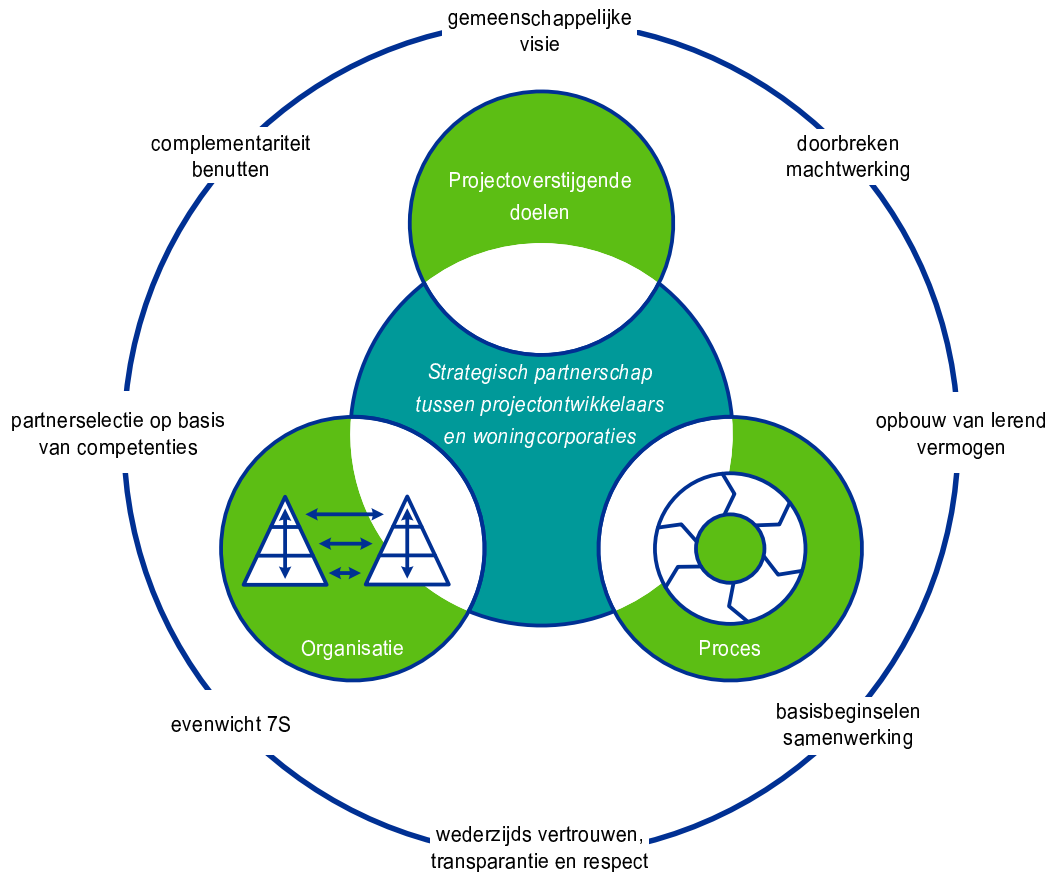
Teneinde aan de gestelde voorwaarden te voldoen kunnen diverse aanbevelingen worden gedaan.

8.2.1 Aanbevelingen ten aanzien van het realiseren van projectoverstijgende doelen

Het nastreven van een gezamenlijke projectoverstijgende doelstelling, die gericht is op de vraagzijde, verdient de voorkeur boven het primair nastreven van ieders eigen bedrijfsdoelstelling. Dit blijkt in de praktijk echter lastig te zijn. Zowel projectontwikkelaars als woningcorporaties denken in termen van projecten en niet in vraag of aanbod dat een project overstijgt. Om dit te doorbreken moeten de partijen uit hun traditionele rolverdeling treden. Uitgangspunt is dat zowel projectontwikkelaars als woningcorporaties overtuigd moeten zijn van de noodzaak tot structurele verandering en het niet beschouwen als een tijdelijke situatie vanwege de economische omstandigheden.

8.2.2 Aanbevelingen ten aanzien van het integreren in en tussen de organisaties

Strategisch partnerschap vraagt om omvangrijke veranderingen ten aanzien van de traditionele samenwerkingsstructuur zoals projectontwikkelaars en woningcorporaties die gewend zijn. Deze veranderingen dienen te worden geïntegreerd in en tussen de organisaties. Het voeren van verandermanagement op het gebied van processen, cultuur en gedrag kan



Figuur 8.1 | Voorwaarden voor strategisch partnerschap tussen projectontwikkelaars en woningcorporaties

bijdragen aan deze integratie. Daartoe wordt aanbevolen om een centrale organisatie in te stellen, die de rol van expert, adviseur, kennismaker en trainer op het gebied van strategisch partnerschap vervult. Deze centrale organisatie wordt gevoed door medewerkers van zowel de projectontwikkelaar als de woningcorporatie.

Integratie in en tussen de bedrijven, kan worden gestimuleerd door het samenstellen van projectoverstijgende teams, over de organisatiegrenzen heen. De medewerkers in een dergelijk team krijgen daarbij andere taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden dan gebruikelijk, waardoor het lastiger is om terug te vallen in de traditionele rollenstructuur. Bovendien kunnen aanbevelingen worden gedaan voor het (voor bepaalde periode) uitwisselen van werknemers, teneinde kennisuitwisseling te realiseren, vertrouwen in elkaar te bewerkstelligen en gelijkwaardigheid te creëren.

Ten slotte verdient het doorbreken van de traditionele opdrachtgevers- en opdrachtnemersrol aandacht.

Daartoe kan worden aanbevolen dat de woningcorporatie zich voortaan als regisseur profileert.

8.2.3 Aanbevelingen ten aanzien van het realiseren van een procesfocus

Er is aangetoond dat de procesfocus, met aandacht voor verbreding van de hele keten, levenscyclus en TCO, nadrukkelijk aandacht verdient teneinde strategisch partnerschap tot een succes te maken. Er zijn onlangs diverse middelen beschikbaar om de procesfocus daadwerkelijk te realiseren.

Bij het Building Information Model (BIM) wordt alle informatie bij het ontwerpen en bouwen van een gebouw vastgelegd in een digitale databank. Tekeningen, driedimensionale modellen en calculaties kunnen inmiddels op basis van de databank worden gemaakt. Er zijn ontwikkelingen gaande, waarbij op basis van het BIM-model de totale kosten gedurende de levenscyclus van het vastgoedobject kunnen worden uitgerekend. Voor

gebiedsontwikkelingen bestaat overigens een specifieke BIM-toepassing, namelijk het zogenaamde GIM-model (Gebieds Informatie Model). Er wordt aanbevolen om deze ontwikkelingen op de voet te volgen en zo optimaal mogelijk gebruik te maken van de perspectieven die de ze bieden.

De procesfocus draagt bij aan een gebrek aan succes op korte termijn. De successen van strategisch partnerschap kunnen pas op lange termijn worden gevierd. Dit gegeven zal partijen ervan weerhouden strategisch partnerschap te implementeren. Aanbeveling is echter om te investeren en de vruchten op lange termijn te plukken.

8.2.4 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

Dit onderzoek heeft het werkveld tussen projectontwikkelaars en woningcorporaties blootgelegd en biedt een fundamentele benadering voor strategisch partnerschap. De meerwaarde van strategisch partnerschap en bijbehorende voorwaarden zijn in dit onderzoek omschreven. Het onderzoek levert echter geen oplossing, maar slechts aanbevelingen om de samenwerking daadwerkelijk te realiseren. Deswege kunnen enkele aanbevelingen voor vervolgonderzoek worden gedaan:

- De ideeën voor strategisch partnerschap kunnen op papier nog zo goed zijn, maar als het geen support ontvangt van de mensen die er daadwerkelijk mee moeten gaan werken, is de kans van slagen erg klein. Tot dusver blijkt het moeizaam te zijn om de traditionele vechtcultuur in de bouwsector te doorbreken. Om de resultaten van dit onderzoek daadwerkelijk in praktijk te kunnen brengen, dient een vervolgonderzoek te worden gedaan naar de redenen waarom partijen vasthouden aan het traditionele rollenproces.
- Projectontwikkelaars en woningcorporaties zijn gewend om samen te werken met een bepaalde verdeling van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden. Strategisch partnerschap draagt bij aan het structureel veranderen van deze verdeling. Er dient een vervolgonderzoek te worden gedaan, waarin in het kader van strategisch partnerschap wordt gezocht naar de meest optimale verdeling van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden tussen projectontwikkelaars en woningcorporaties.

- Ook de zorgsector staat voor ingrijpende veranderingen. Wellicht liggen er eveneens kansen voor strategische partnerschappen tussen projectontwikkelaars en zorgpartijen. Deze kansen dienen nader te worden onderzocht in een vervolgonderzoek.

8.3 Reflectie

Er liggen enorme kansen op het gebied van strategisch partnerschap tussen projectontwikkelaars en woningcorporaties. Er kan echter een kanttekening worden geplaatst bij de sterke binding tussen woningcorporaties en de overheid. Deze binding kan een woningcorporatie ervan weerhouden een strategisch partnerschap aan te gaan.

Bovendien is het onterecht om te stellen dat alle Nederlandse projectontwikkelaars en woningcorporaties strategische partnerschappen met elkaar moeten aangaan. In voorliggend onderzoek wordt een ideaalbeeld geschetst van de voorwaarden waar een strategisch partnerschap aan zou moeten voldoen. Zoals gesteld bestaan zowel dé projectontwikkelaar als dé woningcorporatie niet. Afhankelijk van de aanwezige karakteristieken, de doelen die de partijen stellen en de strategie die ze voor ogen hebben, dient per situatie al dan niet aandacht te worden geschonken aan de uiteenlopende voorwaarden. Bovendien kan er sprake zijn van additionele voorwaarden die een projectontwikkelaar of woningcorporatie aan haar partner of aan de samenwerking stelt. Oosterpoort heeft bij de partnerselectie bijvoorbeeld voorwaarden gesteld op het gebied van lokale verankering. Concluderend vraagt ieder strategisch partnerschap om maatwerk.

LITERATUURLIJST:

- Baarde, D.B. & Goede de, M.P.M. (2006). *Basisboek methoden en technieken*. Groningen: Noordhoff Uitgevers.
- Barneveld, O. (2010). *Samenwerking tussen woningcorporaties en projectontwikkelaars*. Afstudeerverslag. Amsterdam: Amsterdam School of Real Estate.
- Beyersbergen, P., Deiman, E., Leij van der, E., Marx, R., Middendorp, M. & Aalberts, S. (2012). *Risico's in de corporatiesector; een nadere beschouwing van de CFV-cijfers*. Leidschendam/Eindhoven: Brink Groep.
- Bobbe, L. & Reimerink, L. (2006). *Empowerment in de volkshuisvesting*. Amsterdam: Stuurgroep Experimenten Volkshuisvesting.
- Bosch, P., Duijn van, A., Woltjes, J. & Willems, F. (2009). Outsourcingsdeal of outsourcingrelatie; een doorkijk naar de toekomst. In: *Outsource Magazine Jaarboek 2009*, pp. 100-104.
- Boer de, H., Hooge, E., Biesheuvel, P.J., Meurs, P., Leeuwen van, L. & Lensen, T. (2005). *Lokaal wat kan, centraal wat moet; nieuw bestel voor woningcorporaties*. Hilversum: Aedes vereniging van woningcorporaties. Den Haag: Ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieu.
- Boonstra, J.J. (2007, mei/augustus). Ondernemen in allianties en netwerken. In: *M&O*, nr. 3/4, pp. 5-35.
- Centraal Bureau voor de Statistiek (2011). *Woningvoorraad naar eigendom*. Opgehaald december 14, 2011, van <http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?DM=SLNL&PA=71446ned&D1=0-10&D2=0,104,122&D3=4&VW=T>
- Centraal Fonds Volkshuisvesting (2012). Opgehaald van <http://www.cfv.nl/> - geraadpleegd op 28 maart 2012.
- Centraal Fonds Volkshuisvesting (2011a). *Corporatie in perspectief, Oosterpoort Wooncombinatie CFV 2011*. Naarden: Centraal Fonds Volkshuisvesting.
- Centraal Fonds Volkshuisvesting (2011b). *Corporatie in perspectief, toelichting CFV 2011*. Naarden: Centraal Fonds Volkshuisvesting.
- Centraal Fonds Volkshuisvesting (2011c). *Jaarverslag 2010*. Naarden: Centraal Fonds Volkshuisvesting.
- Centraal Fonds Volkshuisvesting (2010). *Sectorbeeld realisaties woningcorporaties*. Naarden: Centraal Fonds Volkshuisvesting.
- Chao-Duvis, M.A.B., Janssen, J.G.J., Samkalden, R., Kortmann, C.N.J., Have ten, F. & Glaser, M. (2008). *Verkenning van de mogelijkheden tot toepassing van allianties door Rijksgebouwendienst*. Den Haag: Rijksgebouwendienst.
- Child, J., Faulkner, D. & Tallman, S. (2005). *Cooperative strategy; managing alliances, networks and joint ventures*. New York: Oxford University Press Inc.
- Coelo (2011). *Woonlastenmonitor 2011*. Groningen: Centrum voor Onderzoek van de Economie van de Lagere Overheden.
- Collins, J.C. (2001). *Good to great; why some companies make the leap... and others don't*. New York: HarperCollins Publishers Inc.
- Deloitte (2006). *Corporatie Governance, projectontwikkeling*. Dordrecht: Deloitte.
- DNB (2008). *Het achterblijvende woningaanbod in Nederland; kwartaalbericht 2008*. Opgehaald van http://www.dnb.nl/binaries/Het%20achterblijvende%20woningaanbod%20in%20Nederland_tcm46-173618.pdf
- Dols, R.H.M. (2011). *Bouworganisatievormen bij verpleeg- en verzorgingsinstellingen*. Afstudeerverslag. Eindhoven: Technische Universiteit Eindhoven.
- Dreimuller, A.P. (1980). *Taak en plaats van de projectontwikkelaar in het bouwproces*. Amsterdam: Economisch Instituut voor de Bouwnijverheid.
- EenVandaag (2012, januari 18). *Hoe lang is de hypotheekrenteaftrek nog heilig?* Opgehaald op 12 maart 2012 van

- http://www.eenvandaag.nl/economie/39582/hoe_lang_is_de_hypotheekrenteafrek_nog_heilig_
- Gompel van, B.J.C. (2004). *Risico's in ontwikkeling, managementtool voor het inzichtelijk maken van risico's bij projectontwikkeling door woningcorporaties*. Afstudeerverslag. Eindhoven: Stan Ackermans Institute.
- Gruis, V.H. (2005). Bedrijfsstijlen woningcorporatie; hulpmiddel bij het invullen van maatschappelijk ondernemerschap. In: *Building Business*, nr. 7, pp. 54-57.
- Gruis, V.H. (2007). *Bedrijfsstijlen van woningcorporaties*. Onderzoeksverslag. Delft: Technische Universiteit Delft.
- Gruis, V.H. (2011). *Kansen van cocreatie: samenwerken bij woningrenovatie*. Utrecht: Lectoraat Vernieuwend Vastgoedbeheer.
- Gruis, V.H. (2012, maart). Woningcorporaties bezien door de bril van Peter Drucker. In: *Real Estate Magazine*, vol. 15, nr. 80, pp. 46-49.
- Hamel, G. & Prahalad, C.K. (1994). *Competing for the future; breakthrough strategies for seizing control of your industry and creating the markets of tomorrow*. Boston: Harvard Business School Press.
- Hoek van, T. (2009). *Hervorming van de woningmarkt*. Amsterdam: Economisch Instituut voor de Bouw.
- Hoek van, T. (2010). *Dynamiek op de woningmarkt*. Amsterdam: Economisch Instituut voor de Bouw.
- Kazemi, F., Gruis, V. & Zeeuw de, F. (2009). *Zij maakt het verschil; een onderzoek naar de toegevoegde waarde van samenwerking tussen corporaties en marktpartijen in de herstructurering*. Delft: Technische Universiteit Delft.
- Keeris, W.G. (2001). *Vastgoedbeheer Lexicon*. Groningen: Wolters-Noordhoff bv.
- Kerkhoven, K. (2010, januari 26). *Woningcorporatie mag niet uittreden uit het bestel*. Opgehaald december 5, 2011 van <http://www.bestaandewoningbouw.nl/woningstichting-mag-niet-uittreden-uit-het-bestel/>
- Keune, D. & Eppinks, D.J. (2004). *Management en organisatie; theorie en toepassing*. Leiden: Stenfert Kroese.
- Klerk de, A. (2010). *Praten over herstructurering*. Afstudeerverslag. Utrecht: Universiteit van Utrecht.
- Koolwijk, J.S.J. & Geraedts, R.P. (2006). *Projectalliantie; procesinnovatie bij complexe bouwprojecten*. Delft: VSSD.
- Kuij van der, R. & Westra, H. (2006, december). Corporaties: overleven in liberale tijden. In: *Real Estate Magazine*, 46.
- Laverman, W. (2008, augustus). Bij helft corporaties komt uittreden op de agenda. In: *Building Business*, pp. 17-21.
- Leijten, E. (2010, januari). Robin Hood voorbij. In: *Hurks vastgoedontwikkeling Magazine*, pp. 36-39.
- Liebregts, M. & Bergen, van Y. (2011). *Manifest renovatievisie 2050*. Eindhoven, BouwhulpGroep.
- Liebregts, M. & Persoon, J. (2009). *Een woningbouwopgave groter dan ooit*. Opgehaald december, 13, 2011, van <http://www.bestaandewoningbouw.nl/een-woningbouwopgave-groter-dan-ooit/>
- Leeuwen van, G.M.J., Heida, H., Galen van, J. & Poulus, C. (2010). *Woningmarktverkenningen; Socrates 2010*. Delft: ABF Research.
- Loosen, M. (2002). *De centrale middenvelder in de vastgoedcyclus*. Afstudeerverslag. Amsterdam: Universiteit van Amsterdam.
- Maljers, F.A. (1995). *Strategische allianties: over LAT-realties in het bedrijfsleven*. Rotterdam: Erasmus Universiteit Rotterdam
- Man de, A., Zee van der, H., Geurts, D. (2001). *Succesvol samenwerken*. Amsterdam: Pearson Education Uitgeverij.
- Man de, A. (2006). *Alliantiebesturing; samenwerking als precisie-instrument*. Assen: Koninklijke Van Gorcum.
- Marel van der, G. & Verbraeken, H. (2010, december 20). Corporaties diep in rood met avontuur in vastgoed. In: *Financieel Dagblad*. Opgehaald november 30, 2011, van <http://fd.nl/Archief/2010/12/20/corporaties-diep-in-rood-met-avontuur-in-vastgoed>
- Marel van der, G. & Verbraeken, H. (2010, december 20). Woningcorporaties likken wonden na misstap in projectontwikkeling. In: *Financieel Dagblad*. Opgehaald november 30, 2011, van <http://www.between-us.nl/documenten/Artikel%20FD%20Woningcorporaties%20likken%20wonden%20na%20misstap%20in%20projectontwikkeling.pdf>
- Meulen van der, R. (2009). *Strategische samenwerking in de zorghuisvesting*. Afstudeerverslag. Delft: Technische Universiteit Delft.
- Mierlo van, Y.C.M. (2010). *Ontwikkelaar Nieuwe Stijl*. Afstudeerverslag. Amsterdam: Amsterdam School of Real Estate.

- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2010). *Woonuitgaven huurders en kopers*. Delft: ABF Research.
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2011). *Woonvisie*. Den Haag: Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.
- Nederlands Normalisatie-instituut (1993). *NEN 2574 Tekeningen in de bouw*. Delft: Nederlands Normalisatie-instituut.
- NEPROM (2004). *Projectontwikkelaars en hun rol in de herstructurering*. Voorburg: NEPROM.
- Noordanus, P. (2009, maart). *After de crunch; de betekenis van de kredietcrisis voor de vastgoedsector*. Amsterdam: Building Business.
- Nozeman, E.F., Fokkema, J. et.al. (2008). *Handboek projectontwikkeling, een veelzijdig vak in een dynamische omgeving*. Voorburg: NEPROM.
- Otter den, H., Leeuwen van, G. & Jong de, W. (2011). *Primos Prognose 2011*. Delft: ABF Research.
- Oosterpoort (2012). *Veranderplan ketensamenwerking*. Groesbeek: Oosterpoort wooncombinatie.
- Oude Veldhuis, M.C., Rompelman, D.A. & Fokkema, J. (2000). *NEPROM 1974 2000 Werken aan ruimtelijke ontwikkeling*. Voorburg, NEPROM.
- Pijpers, I.R., Woude van der D.H.J. (2004). *Jellema 1 Bouwnijverheid*. Utrecht/Zutphen: ThiemeMeulenhoff.
- Putman, M. (2010). *Een nieuwe ontwikkelaar, een toekomstperspectief voor de projectontwikkelaar in gebiedsontwikkeling*. Afstudeerverslag. Master City Developer
- Reinderink, H. (2003). *Bouwprojectmanagement; risicovol of beheersbaar*. Afstudeerverslag. Delft: Technische Universiteit Delft.
- Rijksoverheid (2012). Opgehaald van <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/woningcorporaties/vraag-en-antwoord/wat-is-een-woningcorporatie.html> - geraadpleegd op 22 maart 2012.
- Roelofs, L.A. (2005). *Bouworganisatie- en contractvormen*. Den Haag: Organisatie voor Advies en Ingenieursbureaus.
- Robaeyns van, N. (2010). *Algemeen beleid en ondernemingsstrategie*. Leuven / Den Haag: Acco.
- Rutten, M. (2010). *Van yab yum naar dim sum; uitdagende visies op de bouw-, installatie- en vastgoedsector in 2025*. Leerdam: Constructief marketing- en managementexpertise.
- Smeets, J.J.A.M.S. & Dogge, P.J.C. (2007). Housing associations, competences and strategic sourcing: the case of Trudo housing association. In: *Housing, Theory and Society*, vol. 24, nr. 1, pp. 49-62.
- Smeets, J.J.A.M.S. (2010). *Sturen op klantwaarde; instrumenten voor woningcorporaties t.b.v. een vraaggericht assetmanagement*. Eindhoven: Technische Universiteit Eindhoven.
- Stipo (2010). *Woningcorporatie 2020*. Rotterdam: Stipo.
- Tegel, K. & Hoof van, J. (2011). *Idealisme mét een businesscase? Verkenning van andere verdienmodellen en organisatievormen*. Amstelveen: KPMG branchegroep woningcorporaties.
- Tjoeng, M.J. & Teernstra, T. (2010). *Actief risicomangement bij projectontwikkeling voor een beter resultaat*. Deloitte Real Estate Advisory. Opgehaald november 28, 2011, van http://www.vtw.nl/files/media/nieuws/2010_Deloitte_Risicomangement.pdf
- Van Dale (2012). Opgehaald van <http://www.vandale.nl/> - geraadpleegd op 23 april 2012.
- Veen van der, J. & Noordhuis, M. (2012, januari 12). Ketenintegratie is langeadeproject. In: *Dagblad Cobouw*, pp. 13.
- Vlak, A.L.M. (2008). *Corporaties en sturen met kengetallen*. Almere: Nestas communicatie.
- Vlak, A.L.M. (2011, oktober 25). Arnoud Vlak zet vraagtekens bij corporatiemodel. In: *Vastgoedmarkt*. Opgehaald oktober 25, 2011 van <http://www.vastgoedmarkt.nl/nieuws/2011/10/25/Arnoud-Vlak-zet-vraagtekens-bij-corporatiemodel>
- VROM-raad (2009). *Grond voor kwaliteit; voorstellen voor verbetering van overheidsregie op (binnen)stedelijke ontwikkeling*. Den Haag: VROM-raad.
- Wentzel, P.L., Eekelen van A.L.M. & Rip, J.J. (2005). *Jellema 10 Ontwerpen*. Utrecht/Zutphen: Thieme Meulenhoff.
- Wissema, J.G. (2001). *De kunst van strategisch ondernemerschap; een nieuwe kijk op strategie*. Leiden: Stenfert Kroese.
- WSW (2012). Opgehaald van <http://www.wsw.nl/> - geraadpleegd op 26 maart 2012.
- Zöld, R. (2011). *Projectontwikkelaars in crisistijd, een onderzoek naar de rol van Nederlandse ontwikkelaars in de toekomst*. Afstudeerverslag. Eindhoven: Technische Universiteit Eindhoven.

BIJLAGEN:

Bijlage I	Lijst geïnterviewde professionals
Bijlage II	Interview met mevr. F. Wolfs
Bijlage III	Interview met dhr. J. Verbeet
Bijlage IV	Interview met dhr. P. Hubbers
Bijlage V	Interview met dhr. F. Schmal
Bijlage VI	Interview met dhr. C. Huppertz
Bijlage VII	Interview met dhr. J. van den Berg
Bijlage VIII	Interview met mevr. N. van Kempen
Bijlage IX	Interview met dhr. J. Heijdra
Bijlage X	Interview met dhr. E. Leijten
Bijlage XI	Interview met dhr. R. Hendriks
Bijlage XII	Interview met dhr. J. Havermans

BIJLAGE I:

Lijst geïnterviewde professionals

<i>Datum</i>	<i>Naam</i>	<i>Functie</i>	<i>Bedrijf</i>	<i>Strategisch partnerschap</i>
3-2-2012	Mevr. F. Wolfs	Bestuursassistente	Oosterpoort	ja / <u>nee</u> / <u>ambitie</u>
3-2-2012	Dhr. J. Verbeet	Directeur Verbindingen	Oosterpoort	ja / <u>nee</u> / <u>ambitie</u>
3-2-2012	Dhr. P. Hubbers	Manager FCI	Oosterpoort	ja / <u>nee</u> / <u>ambitie</u>
8-2-2012	Dhr. F. Schmal	Hoofd Inkoop	Woonbedrijf	ja / <u>nee</u> / <u>ambitie</u>
10-2-2012	Dhr. C. Huppertz	Manager Vastgoedsturing	Woonpartners Helmond	ja / <u>nee</u> / <u>ambitie</u>
23-2-2012	Dhr. J. van den Berg	Projectontwikkelaar	Ymere	ja / <u>nee</u> / <u>ambitie</u>
27-2-2012	Mevr. N. van Kempen	Gebiedsontwikkelaar	Trudo	ja / <u>nee</u> / <u>ambitie</u>
5-3-2012	Dhr. J. Heijdra	Directeur	Dura Vermeer Bouw Hengelo	ja / <u>nee</u> / <u>ambitie</u>
6-3-2012	Dhr. E. Leijten	Directeur	Hurks vastgoedontwikkeling	ja / <u>nee</u> / <u>ambitie</u>
6-3-2012	Dhr. R. Hendriks	Voormalig lid RvB	Hurks vastgoedontwikkeling	ja / <u>nee</u> / <u>ambitie</u>
13-3-2012	Dhr. J. Havermans	Directeur	Dura Vermeer Bouw Rosmalen	ja / <u>nee</u> / <u>ambitie</u>

BIJLAGE II:

Interview met mevr. F. Wolfs

Geïnterviewde:	Mevr. F. (Freya) Wolfs Bestuursassistente Oosterpoort
Wijze van afname:	Mondeling
Datum:	03-02-2012 10.00 uur
Strategisch partnerschap:	<u>ja</u> / nee / <u>ambitie</u>

Introductie onderzoek

In het licht van de veranderende omstandigheden voor zowel projectontwikkelaars als woningcorporaties, is verondersteld dat strategisch partnerschap tussen voorgenoemde organisaties van toegevoegde waarde kan zijn. Echter, vooralsnog worden weinig concrete oplossingen of instrumenten aangedragen ten aanzien van deze samenwerkingsvormen. Er is behoefte aan een verdieping op het samenwerkingsproces vanuit beide kanten. Dit leidt tot de volgende doelstelling: *Exploreren hoe en onder welke voorwaarden een projectontwikkelaar en een woningcorporatie strategische partners kunnen worden, teneinde in te kunnen spelen op de veranderende woningbouwopgave en marktomstandigheden.*

In het kader van dit onderzoek heb ik een literatuurstudie gedaan naar de veranderende omstandigheden waar projectontwikkelaars en woningcorporaties in verkeren. Het daadwerkelijk gevolg voor beide sectoren blijft echter oppervlakkig. Deswege neem ik interviews af om tot een zo breed mogelijk inzicht te komen. Daarbij kan onderscheid worden gemaakt tussen interviews met medewerkers van projectontwikkelaars en interviews met medewerkers van woningcorporaties. Daarnaast maak ik een onderscheid tussen organisaties die reeds een strategisch partnerschap zijn aangegaan, organisaties die dat nog niet doen en organisatie die een ambitie hebben om een strategisch partnerschap aan te gaan. Doelstelling is om tijdens de interviews te weten te komen: Wat zijn de veranderende omstandigheden

waar de organisaties in verkeren? Wat betekenen die veranderingen voor de bedrijfsvoering en hoe gaan de partijen om met de veranderende omstandigheden?

Introductie Oosterpoort Wooncombinatie

Oosterpoort is een woningcorporatie met een vastgoedportefeuille van circa 5.000 woningen in de gemeenten Groesbeek, Ubbergen en Heumen. In 2011 heeft Oosterpoort een marktconsultatie georganiseerd, met als doel het inzicht in de toekomstige behandeling van het bezit te vergroten. De marktconsultatie werd vervolgd door een selectie van partijen tot ketenpartner, waarmee de ontwikkeling, realisatie, onderhoud en beheer van de portefeuille ter hand kan worden genomen. Een zorgvuldig proces heeft ertoe geleid dat Oosterpoort drie partijen, te weten Hurks, Dura Vermeer en Klok Bouw, heeft geselecteerd met wie ze een langjarige samenwerking in een experimentele omgeving gaat opzetten.

De marktconsultatie van woningcorporatie Oosterpoort en de selectie van Hurks tot ketenpartner is de aanleiding van dit onderzoek. Deswege is Oosterpoort een interessante gesprekspartner om inzicht te krijgen in de veranderingen in de corporatiesector en de specifieke redenen waarom Oosterpoort een strategisch partnerschap wil aangaan. Mevr. Wolfs is sinds 2009 werkzaam als bestuursassistente bij Oosterpoort en is sindsdien betrokken bij het verandertraject dat de corporatie doorloopt.

Interview

Oosterpoort heeft er voor gekozen een andere weg in te slaan, namelijk die van langjarige samenwerking met marktpartijen. Welke veranderingen hebben er toe geleid dat Oosterpoort deze keuze heeft gemaakt?

De grootste verandering van Oosterpoort is gelegen in de transitie naar een regievoerende organisatie. Deze

verandering is een jaar of tien geleden ingezet. Dhr. Verbeet was toentertijd bestuurder van Oosterpoort en kan wellicht meer vertellen over de overwegingen rondom de verandering naar een regievoerende organisatie.

Een andere belangrijke verandering is tot stand gekomen op basis van de visitatie van een tweetal toezichthouders: Centraal Fonds Volkshuisvesting (CFV) en Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW). Uit die visitaties is namelijk gebleken dat de verhouding tussen inhoud (ambities, doelen en strategie) en geld (inkomsten en uitgaven), niet juist was. Oosterpoort heeft in haar ondernemingsplan een aantal hoge ambities omschreven, die in het verleden altijd ruimschoots werden behaald. De verslechterde financiële positie van woningcorporaties (als gevolg van wettelijke regelingen en de financiële crisis), dragen echter bij aan het feit dat de hoge ambities niet meer vanzelfsprekend verwezenlijkt kunnen worden. Het gevolg is dat Oosterpoort noodzakelijk een betere koppeling tussen inhoud en geld moet maken, teneinde haar rating te kunnen behouden. De doelstelling die hierbij voor ogen wordt gehouden, is dat de ambities vooral geborgen moeten blijven.

Naast voorgenoemde interne veranderingen, heeft Oosterpoort ook te maken met invloeden van buitenaf. Een van die invloeden is de opgelegde wettelijke regeling dat met ingang van 1 januari 2011 slechts tien procent van de vrijgekomen sociale huurwoningen mogen worden toegewezen aan huishoudens met een belastbaar inkomen onder de € 33.000. Wij verwachten, uitgaande van het huidige woningbestand, dat deze regeling leidt tot een jaarlijks overschot aan sociale huurwoningen. Bovendien ziet de toekomst voor huishoudens met een belastbaar inkomen van € 33.000 tot € 43.000 er somber uit. Mevr. Wolfs is namelijk van mening dat deze huishoudens thuishoren in de sociale huursector. Doorstromen naar een dure huurwoning is voor de getroffen huishoudens immers onbetaalbaar. De gevolgen voor Oosterpoort bij het niet nastreven van deze wettelijke regeling liggen volgens mevr. Wolfs in het krijgen van een boete. Verdere gevolgen kent zij niet. Hier kan dhr. Hubbers waarschijnlijk meer over vertellen.

Welke veranderingen zijn te verwachten voor de toekomst?

In de toekomst krijgen we te maken met diverse maatschappelijke ontwikkelingen. Denk bijvoorbeeld aan een ouder wordende samenleving en kleiner wordende huishoudens. Deze ontwikkelingen zorgen er voor dat het waarborgen van de ambities een steeds grotere opgave wordt en benadrukt de urgentie tot het terugvinden van een balans tussen inhoud en geld. In het verleden hebben we ook wel te maken gehad met diverse maatschappelijke ontwikkelingen en financiële tegenvallers. Het grote verschil met het heden zit echter in de samenloop van omstandigheden. De combinatie tussen de uiteenlopende maatschappelijke ontwikkelingen, toenemende wettelijke regelingen en minder beschikbare financiële middelen maken het des te belangrijk dat er iets gebeurt.

Wat betekenen de veranderingen voor Oosterpoort?

Samenvattend komen de veranderingen neer op het omgaan met hoge ambities ten aanzien van minder financiële middelen. Daarom heeft Oosterpoort besloten om tot herbezinning over te gaan en alle lopende projecten stop te leggen. Daarbij kijkt zij momenteel opnieuw naar het strategisch voorraadbeleid. (Mevr. Wolfs benadrukt dat het portefeuillebeleid altijd eens in de zoveel jaar wordt herzien.) Doelstelling van het toekomstige beleid is dat het flexibel is, waardoor het gemakkelijker wordt om in te spelen op nieuwe ontwikkelingen. De flexibiliteit zit in een focus op wijkniveau, in plaats van op complexniveau.

Het is onze ambitie om op innovatie wijze, met een hoge kwaliteit en met minder risico, het beste voor de huurders te kunnen betekenen. Wij kunnen daar niet langer alle antwoorden en kennis voor in huis hebben. Wij zien strategische samenwerking met marktpartijen als gedeeltelijke oplossing van de problematiek die we kennen. Een belangrijk risico dat een dergelijk samenwerking met zich mee brengt, is imagoschade. Onder de lokale partijen waar wij met regelmaat mee samenwerken, zullen partijen afvallen en in de toekomst niet meer tot onze samenwerkingspartners behoren. Wij zijn ons hier bewust van en wensen hier uiterst zorgvuldig mee om te gaan. Laatstgenoemde aspect klinkt haaks op het feit dat buitenregionale spelers zijn geselecteerd uit de marktconsultatie. Er is echter een

keuze gemaakt voor de beste partij. Lokale verankering was daarbij een voorwaarde, maar niet de meest belangrijke. Ten slotte is het belangrijk om stil te staan bij het feit dat partijen momenteel op basis van wantrouwen met elkaar samenwerken. Mevr. Wolfs hoopt dat ketensamenwerking gepaard gaat met vertrouwen, hetgeen resulteert in een langjarige relatie waar veel vruchten van kunnen worden geplukt.

De Raad van Toezicht is zich bewust van de problematiek waar de corporatie mee te maken heeft. De Raad van Toezicht wijst dan ook nadrukkelijk op het op orde houden van de financiën. Toen de directie van Oosterpoort de keuze maakte voor strategisch partnerschap is een rapportage van de marktconsultatie ter goedkeuring voorgelegd. De Raad van Toezicht stemde in met de voorgenomen keuze.

Ketensamenwerking is niet direct een oplossing voor de groep middeninkomens die tussen wal en schip dreigen te vallen. Een mogelijke oplossing voor die inkomensgroepen is het aanbieden van een koopwoning, middels een koopgarant regeling. Kopers krijgen hierbij een korting op hun koopwoning. Omdat wij ons toch verantwoordelijk voelen voor deze groep, bieden wij onze huurwoningen aan zittende huurders te koop aan. De overheid 'stimuleert' hier in, door woningcorporaties te verplichten om 75 procent van het woningbezit te koop aan te bieden aan zittende huurders, een maatregel die overigens nóg niet van kracht is. Mevr. Wolfs is van mening dat het definitief in werking stellen van deze maatregel tot grote problemen kan leiden. Verplichte verkoop van woningen draagt immers bij aan het feit dat woningen niet meer beschikbaar komen voor mensen die niet zelfstandig in hun woning kunnen voorzien. Bovendien ontstaat een zeer uiteenlopend portfolio, waardoor niet flexibel kan worden ingespeeld op nieuwe ontwikkelingen.

Wanneer ik mevr. Wolfs vraag naar andere oplossingen (dan samenwerking) die de revue zijn gepasseerd, geeft ze aan dat bewust is gekozen om geen fusie met een andere woningcorporatie aan te gaan. Oosterpoort vindt het zeer belangrijk om de lokale verankering te blijven behouden. Als wij gaan fuseren met een of meerdere andere corporaties, wordt onze organisatie

groter en denken wij minder verankering te hebben. Dit betekent overigens niet dat wij niet samenwerken met andere woningcorporaties. Met de gemeentelijke herindeling, die er aan zit te komen, komen immers meer woningcorporaties in één gemeente, waardoor samenwerking noodzakelijk is.

BIJLAGE III:

Interview met dhr. J. Verbeet

Geïnterviewde:	Dhr. J. (Jan) Verbeet Directeur verbindingen Oosterpoort
Wijze van afname:	Mondeling
Datum:	03-02-2012 10.30 uur
Strategisch partnerschap:	<u>ja</u> / nee / <u>ambitie</u>

Introductie onderzoek

In het licht van de veranderende omstandigheden voor zowel projectontwikkelaars als woningcorporaties, is verondersteld dat strategisch partnerschap tussen voorgenoemde organisaties van toegevoegde waarde kan zijn. Echter, vooralsnog worden weinig concrete oplossingen of instrumenten aangedragen ten aanzien van deze samenwerkingsvormen. Er is behoefte aan een verdieping op het samenwerkingsproces vanuit beide kanten. Dit leidt tot de volgende doelstelling: *Exploreren hoe en onder welke voorwaarden een projectontwikkelaar en een woningcorporatie strategische partners kunnen worden, teneinde in te kunnen spelen op de veranderende woningbouwopgave en marktomstandigheden.*

In het kader van dit onderzoek heb ik een literatuurstudie gedaan naar de veranderende omstandigheden waar projectontwikkelaars en woningcorporaties in verkeren. Het daadwerkelijk gevolg voor beide sectoren blijft echter oppervlakkig. Deswege neem ik interviews af om tot een zo breed mogelijk inzicht te komen. Daarbij kan onderscheid worden gemaakt tussen interviews met medewerkers van projectontwikkelaars en interviews met medewerkers van woningcorporaties. Daarnaast maak ik een onderscheid tussen organisaties die reeds een strategisch partnerschap zijn aangegaan, organisaties die dat nog niet doen en organisatie die een ambitie hebben om een strategisch partnerschap aan te gaan. Doelstelling is om tijdens de interviews te weten te komen: Wat zijn de veranderende omstandigheden

waar de organisaties in verkeren? Wat betekenen die veranderingen voor de bedrijfsvoering en hoe gaan de partijen om met de veranderende omstandigheden?

Introductie Oosterpoort Wooncombinatie

Oosterpoort is een woningcorporatie met een vastgoedportefeuille van circa 5.000 woningen in de gemeenten Groesbeek, Ubbergen en Heumen. In 2011 heeft Oosterpoort een marktconsultatie georganiseerd, met als doel het inzicht in de toekomstige behandeling van het bezit te vergroten. De marktconsultatie werd vervolgd door een selectie van partijen tot ketenpartner, waarmee de ontwikkeling, realisatie, onderhoud en beheer van de portefeuille ter hand kan worden genomen. Een zorgvuldig proces heeft ertoe geleid dat Oosterpoort drie partijen, te weten Hurks, Dura Vermeer en Klok Bouw, heeft geselecteerd met wie ze een langjarige samenwerking in een experimentele omgeving gaat opzetten.

De marktconsultatie van woningcorporatie Oosterpoort en de selectie van Hurks tot ketenpartner is de aanleiding van dit onderzoek. Deswege is Oosterpoort een interessante gesprekspartner om inzicht te krijgen in de veranderingen in de corporatiesector en de specifieke redenen waarom Oosterpoort een strategisch partnerschap wil aangaan. Dhr. Verbeet is voormalig directeur bestuurder van Oosterpoort en heeft aan de wieg gestaan van de transitie naar een regievoerende organisatie.

Interview

Oosterpoort heeft er voor gekozen een andere weg in te slaan, namelijk die van langjarige samenwerking met marktpartijen. Welke veranderingen hebben er toe geleid dat Oosterpoort deze keuze heeft gemaakt?

Om ons heen zien we diverse corporaties die hun werkzaamheden herzien en het blijkt een trend te zijn

om ketenintegratie te implementeren. Bij Oosterpoort is daarentegen sprake van een trendbreuk. Bovendien bestaat de corporatie niet. Oosterpoort is een middelgrote corporatie die aan de onderkant van het segment zit. Sinds een jaar of tien kijken wij naar onze organisatie als een organisatie die regievoerend wil gaan opereren. Wij hebben hoge ambities, gaan als een van de eersten in op nieuwe ontwikkelingen en zijn te klein om deze ambities zelfstandig te realiseren. Daarom zijn wij tien jaar geleden gestart met het uitbesteden van diverse activiteiten. Anderen partijen die met ketensamenwerking aan de slag gaan doen dit grotendeels financieel en risicogedreven. Oosterpoort heeft in 2002 uitgesproken om de organisatie in regie te zetten, op omgevingsbewuste wijze en met hoogwaardig personeel. Zo worden sindsdien ICT, de verhuur van dure huurwoningen, verhuur van maatschappelijk vastgoed en onderhoud ervan uitbesteed aan lokale en regionale partijen. Dhr. Verbeet is van mening dat het een noodzaak was om deze stap te maken. Een andere optie (eigenlijk geen optie) was fusie. De belanghouders (maatschappelijk middenveld, gemeenten en huurders) wilden echter dat Oosterpoort zelfstandig blijft. Oosterpoort heeft een goede relatie met de belanghouders, werkt in regie van de gemeente en werkt in goede samenwerking met de huurdersorganisaties. Deze stakeholders moeten invloed inleveren wanneer Oosterpoort gaat fuseren. Zelfstandig blijven en toch grote ambities hebben leidde 'automatisch' tot het uitbesteden van diverse taken. Het uitbesteden van activiteiten en samenwerken met marktpartijen is dus een bestendiging van een lijn die al veel langer loopt. Dhr. Verbeet benadrukt dat Oosterpoort niet representatief is voor andere corporaties. Kiezen voor ketensamenwerking is voor Oosterpoort een logische vervolgstap. Voor veel andere corporaties is het een trend.

Bij het omschrijven van de hoge ambities wordt een voorbeeld genoemd: de afgelopen vier à vijf jaar zijn maar liefst 1.200 nieuwbouwwoningen gerealiseerd. Dit is een enorme hoeveelheid die, gekeken naar de woningbehoefte, ook nodig was. Deze aantallen konden niet zelfstandig worden gerealiseerd en daarom is gebruik gemaakt van de kennis en kunde van partners. Het uitbreiden van de eigen organisatie was/is geen optie vanwege risico-overwegingen. Bovendien is het

ontzettend belangrijk om je af te vragen of je de benodigde expertise wel in huis hebt. Corporaties moeten immers doen waar ze goed in zijn: omgang met stakeholders en bewoners. Daar heeft Oosterpoort overigens een prijs voor ontvangen. Ketensamenwerking is niets meer dan een middel om de maatschappelijke taak te vervullen. Als je meer met je bezit wil en moet, zoals het beschikbaar maken voor de ouder wordende samenleving en het terugdringen van de woonlasten, moet je verder kijken dan alleen je eigen organisatie.

Oosterpoort is in bouwteam, build & design en diverse andere samenwerkingsvormen gaan werken. De medewerkers vonden dit in eerste instantie niet prettig, maar ervaring heeft geleerd dat de samenwerking met marktpartijen tot goed resultaat hebben geleid en dat op basis van vertrouwen veel is te bereiken. Het idee dat de woningcorporatie alles zelfstandig moet kunnen is van de baan. Langzaamaan is dus het idee ontstaan dat het kan om samen te werken. Het hele proces rondom uitbesteden wordt beheerst door het gedetailleerd beschrijven van de doelstellingen en deze bindend te maken. Daarnaast worden steekproeven genomen, verplichtingen gesteld, monitoren etc. om te blijven waarborgen dat via de uitbesteding gebeurt wat Oosterpoort graag wenst. Bij uitbesteden zijn de kosten gehalveerd. Dit wordt al gedaan bij verhuur van maatschappelijk vastgoed en bij dure verhuur. Oosterpoort heeft ook de stempel bij dat type vastgoed eraf gehaald: huurders denken dat ze bij het verhuurkantoor huren in plaats van bij Oosterpoort. Het verhuurbedrijf werkt wel met het automatiseringssysteem van Oosterpoort, waardoor een kijkje in de keuken altijd mogelijk is. De bedrijfskosten moeten echter nog verder omlaag worden gebracht, de risico's moeten verminderd worden, de kwaliteit moet hoogwaardig zijn en expertise moet worden benut om de markt te vernieuwen.

Een andere verandering heeft te maken met de financiële situatie. Voor periode Heerma (politicus) kregen de corporaties opdrachten van het rijk: x aantal woningen, y subsidie. Woningcorporaties bruteerden en van directe financiële steun is sindsdien geen sprake meer. Invloed van bestuurlijk politiek is wel nog steeds heel groot en wordt in de toekomst nog groter. Corporaties hebben niet alles zelf veroorzaakt. Er moet een wisselwerking

zijn tussen wat de corporatie wil en wat de politiek wil. Sinds 2008 heeft ook Oosterpoort het financieel moeilijk. Woningcorporaties lenen tegen gunstige voorwaarden geld. Vanwege het feit dat Oosterpoort hoge ambities heeft, zijn de operationele kosten (onderhoud, verhuur en personeel) echter erg hoog. Als gevolg van de strenger wordende wet- en regelgeving worden de verschillen tussen inkomsten en uitgaven nog groter. De financieel verslechterde situatie heeft bijgedragen aan de noodzaak tot het doen van enorme bezuinigingen. Er is zelfs meer bezuinigd dan eigenlijk nodig was. Van dat 'extra' geld zijn zaken afgescheiden voor levensduurverlenging, energieprogramma's te kunnen draaien en om de ouder wordende samenleving te kunnen bedienen, aspecten die Oosterpoort bijzonder belangrijk vindt.

Welke veranderingen zijn te verwachten voor de toekomst?

Met ingang van januari 2011 hebben corporaties te maken met de € 33.000 maatregel. Indien Oosterpoort de maatregel negeert, wordt de borging van het Waarborgfonds Sociale Woningbouw ingetrokken. Dat kan onze corporatie zich echt niet permitteren. Vanwege de maatregel en ook de bevolkingskrimp krijgen wij te maken met een woningoverschot. Oosterpoort heeft op dit moment honderden woningen te veel. Wij moeten in afgeslankte versie verder gaan. De politiek stimuleert hier bovendien in. Belangrijk aspect is dat er een alternatief moet worden geboden voor mensen die buiten de boot vallen. Corporaties vragen zich af: moet je voor deze categorie iets doen of niet? Dhr. Verbeet vraagt zich af of dit tot de taakstelling van een woningcorporatie behoort. In de vrije huursector wordt te weinig rendement behaald, waardoor deze sector dus niet interessant voor commerciële partijen is. De overheid is daarom toch druk doende corporaties te stimuleren om ook in de vrije sector woningen te gaan verhuren. Bovendien wordt in het nieuws gesproken dat ze terug gaan naar Brussel om over de € 33.000 maatregel te discussiëren. De € 33.000 grens is erg ongelukkig gekozen. Enerzijds de grens ophogen, of anderzijds de grens nog meer verlagen en maatregelen treffen dat de marktpartijen woningen voor deze doelgroep bouwt, zijn oplossingen. Je hebt dan echter nog steeds een woningmarkt die niet goed functioneert: de keuzevrijheid is dan veel groter geworden.

Omringende landen kennen geen problemen op de woningmarkt. Het Nederlandse systeem met subsidies en belastingsstelsel is namelijk veel te ver doorgesloten. Onze woningmarkt is zo slecht vanwege het overheidsbeleid van de afgelopen 20/30 jaar. Er zijn bestuurlijke maatregelen die knellen. De woningmarkt zit behoorlijk op slot. Dit is een probleem waar we nog jaren mee te maken zullen hebben.

Wat betekenen de veranderingen voor Oosterpoort?

De wettelijke en maatschappelijke veranderingen hebben grote gevolgen voor de corporaties. Bovendien is de vraag momenteel veel ruimer geformuleerd dan voorheen. Denk aan de aspecten leefbaarheid en verduurzaming, punten die voor de bruto niet aan de orde waren. Corporaties worden daarom weer teruggeworpen op de kerncompetenties.

Oosterpoort heeft er voor gekozen een regievoerende organisatie te worden, waarbij wij structurele samenwerkingen met marktpartijen aangaan. Met het maken van een stap naar samenwerking ben je er echter nog niet. Het is belangrijk om af te vragen, wat een corporatie met haar portefeuille moet doen. Oosterpoort was genoodzaakt tot het doen van bezuinigingen en heeft ervoor gekozen om grote delen van de portefeuille aan de zittende huurders te koop aan te bieden. Oosterpoort had immers dringend geld nodig om de rating en status te behouden. Indien de corporatie niet meer aan de eisen van de rating kan voldoen, worden beperkingen ten aanzien van leningen opgelegd. Deze woningverkoop zijn dus puur ontstaan vanuit geldnoodzaak. Momenteel staat de helft van het bezit in de verkoop. De maatregel van het kabinet om 75 procent van de woningen te koop aan te bieden past dus in de koers van de corporatie. Vorig jaar zijn 82 woningen verkocht (topjaar). De flexibiliteit van het woningbezit wordt daardoor steeds beperkter waardoor het strategisch voorraadbeleid ingewikkeld wordt. Dhr. Verbeet ziet dit niet als een bedreiging: het beheer wordt daardoor ingewikkeld, maar ook heel leuk. Naast de verkoop van woningen zijn ook nieuwbouwprojecten stilgelegd. Op het eerste oog heeft deze stagnatie ook te maken met geldoverwegingen. Dit is uiteraard terecht: sloop en nieuwbouw is veelal niet de goedkoopste oplossing. Het stilleggen van de projecten kent echter ook enkele andere motiveringen. Vanwege de ministeriële regeling omtrent de € 33.000 grens, ontstaat

een overschot aan sociale huurwoningen. De meeste in ontwikkeling zijnde plannen, hadden betrekking op de sociale huursector. In de sociale sfeer zorgt de € 33.000 maatregel voor stagnatie in nieuwbouw. In de koopsector is het de crisis die voor stagnatie zorgt.

Ketensamenwerking is een containerbegrip en staat nog in de kinderschoenen. Het uiteindelijke doel van samenwerking is enerzijds om samen te werken in projectontwikkeling (gebiedsontwikkeling en levensduurverlening). Het grootste doel is om meerjarig onderhoud uit te besteden en over te dragen aan marktpartijen. Dat is de grootste kostenpost op dit moment en het risico is te groot. We moeten wat met onze woningen, kwaliteit is hierbij ook ontzettend belangrijk. Kwaliteit is een gebruikersgemak, luchtverversingsinstallaties, energie, woonomgeving. Verlaging van de kosten is dus niet de hoofdinsteek. Een marktpartij is bovendien veel beter in staat op de logistiek te regelen. Ten slotte is de CAO op het gebied van onderhoud (opzichter / marktpartij) van woningcorporaties duurder dan die van de marktpartij.

BIJLAGE IV:

Interview met dhr. P. Hubbers

Geïnterviewde:	Dhr. P. (Paul) Hubbers Manager FCI Oosterpoort
Wijze van afname:	Mondeling
Datum:	03-02-2012 11.30 uur
Strategisch partnerschap:	<u>ja</u> / nee / <u>ambitie</u>

Introductie onderzoek

In het licht van de veranderende omstandigheden voor zowel projectontwikkelaars als woningcorporaties, is verondersteld dat strategisch partnerschap tussen voorgenoemde organisaties van toegevoegde waarde kan zijn. Echter, vooralsnog worden weinig concrete oplossingen of instrumenten aangedragen ten aanzien van deze samenwerkingsvormen. Er is behoefte aan een verdieping op het samenwerkingsproces vanuit beide kanten. Dit leidt tot de volgende doelstelling: *Exploreren hoe en onder welke voorwaarden een projectontwikkelaar en een woningcorporatie strategische partners kunnen worden, teneinde in te kunnen spelen op de veranderende woningbouwopgave en marktomstandigheden.*

In het kader van dit onderzoek heb ik een literatuurstudie gedaan naar de veranderende omstandigheden waar projectontwikkelaars en woningcorporaties in verkeren. Het daadwerkelijk gevolg voor beide sectoren blijft echter oppervlakkig. Deswege neem ik interviews af om tot een zo breed mogelijk inzicht te komen. Daarbij kan onderscheid worden gemaakt tussen interviews met medewerkers van projectontwikkelaars en interviews met medewerkers van woningcorporaties. Daarnaast maak ik een onderscheid tussen organisaties die reeds een strategisch partnerschap zijn aangegaan, organisaties die dat nog niet doen en organisatie die een ambitie hebben om een strategisch partnerschap aan te gaan. Doelstelling is om tijdens de interviews te weten te komen: Wat zijn de veranderende omstandigheden

waar de organisaties in verkeren? Wat betekenen die veranderingen voor de bedrijfsvoering en hoe gaan de partijen om met de veranderende omstandigheden?

Introductie Oosterpoort Wooncombinatie

Oosterpoort is een woningcorporatie met een vastgoedportefeuille van circa 5.000 woningen in de gemeenten Groesbeek, Ubbergen en Heumen. In 2011 heeft Oosterpoort een marktconsultatie georganiseerd, met als doel het inzicht in de toekomstige behandeling van het bezit te vergroten. De marktconsultatie werd vervolgd door een selectie van partijen tot ketenpartner, waarmee de ontwikkeling, realisatie, onderhoud en beheer van de portefeuille ter hand kan worden genomen. Een zorgvuldig proces heeft ertoe geleid dat Oosterpoort drie partijen, te weten Hurks, Dura Vermeer en Klok Bouw, heeft geselecteerd met wie ze een langjarige samenwerking in een experimentele omgeving gaat opzetten.

De marktconsultatie van woningcorporatie Oosterpoort en de selectie van Hurks tot ketenpartner is de aanleiding van dit onderzoek. Deswege is Oosterpoort een interessante gesprekspartner om inzicht te krijgen in de veranderingen in de corporatiesector en de specifieke redenen waarom Oosterpoort een strategisch partnerschap wil aangaan. Dhr. Hubbers is manager Finance, Control and ICT. Uit de literatuur is gebleken dat een van de veranderingen in de corporatiesector op financieel vlak zijn gelegen. Deswege heeft een gesprek met een financieel manager toegevoegde waarde.

Interview

Oosterpoort heeft er voor gekozen een andere weg in te slaan, namelijk die van langjarige samenwerking met marktpartijen. Welke veranderingen hebben er toe geleid dat Oosterpoort deze keuze heeft gemaakt?

Twee landelijke toezichthouders: Centraal Fonds

Volkshuisvesting (CFV) en Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) beoordelen of corporaties er financieel goed bij staan. Deze partijen zorgen er ook voor dat corporaties in goede omstandigheden kunnen lenen. In 2010 hebben de toezichthouders aangegeven dat Oosterpoort een te hoge investeringsopgave heeft en daarbij te lage opbrengsten genereert (verkoop). (Dit is de visitatie waar mevr. Wolfs en dhr. Verbeet ook over spraken.)

De financiële crisis wordt met grote regelmaat genoemd als aanjager van deze en andere problemen in de huidige maatschappij. Oosterpoort heeft echter niet heel veel last gehad van de financiële crisis in 2008/2009. Woningcorporaties zitten in een sector waarin de huren constant binnenkomen en rentelasten al voor jaren vastliggen. De crisis heeft enkel invloed op de achtergebleven woningverkoop. Een veel belangrijkere verandering in de corporatiesector heeft te maken met verscherping of introductie van diverse wettelijke regelingen.

Woningcorporaties moeten vanaf 2014 gaan meebetalen aan de huursubsidie van haar huurders en betalen al vanaf 2008 vennootschapsbelasting. Het is een waanzinnig idee dat woningcorporaties, als Algemeen Nut Beoogde Instellingen, vennootschapsbelasting over hun winsten moeten betalen. De afwaardering van het vastgoed wordt echter niet van de winst afgetrokken. Belastingtechnisch maken woningcorporaties winst (huren zijn ruimschoots voldoende om aan de kosten te kunnen voldoen). Economisch gezien wordt het vastgoed namelijk afgewaardeerd, hetgeen er toe leidt dat commercieel gezien geen winst wordt gemaakt.

De directeur bestuurder moet alles voorleggen aan de Raad van Toezicht. RVT moet de begroting goedkeuren. Maatregelen zijn hierin verwerkt (projecten stopleggen, ketensamenwerking). Het belangrijkste is dat hierin wordt aangetoond dat voldaan wordt aan de normen van de toezichthouders. Bij de uitvoering van de punten die op de begroting staan, moet de directeur bestuurder regelmatig e.e.a. terugkoppelen naar de RVT. Is de continuïteit gewaarborgd, worden niet te veel risico's gelopen etc. zijn punten waar discussie over kan ontstaan.

Corporaties hebben hun eigen aanbestedingsbeleid. Alleen bij maatschappelijk vastgoed moet volgens Europese aanbestedingsregels worden gerealiseerd.

Welke veranderingen zijn te verwachten voor de toekomst?

Voorheen kon veel makkelijker aan de doelstelling van CFV worden voldaan. In het heden en zeer zeker voor de toekomst maken corporaties meer kosten, zoals huursubsidie en vennootschapsbelasting. Bovendien worden de normen van de toezichthouders steeds scherper. Nieuw is het voornemen om bepaalde investeringen eerst voor te leggen aan een toezichthouder (FD). Ze vinden immers dat het intern toezicht faalt (RVT is vaak 1 met de corporatie). Indien corporaties gaan samenwerken met marktpartijen betekent dit dat ook de marktpartij voor het betreffende project goedkeuring moet vragen bij de toezichthouders. Dit zou een erg vreemde situatie worden.

Wat betekenen de veranderingen voor Oosterpoort?

Woningcorporaties krijgen op basis van de visitatie een oordeel. Oosterpoort heeft nu het hoogste (A1) oordeel. Het is een doelstelling om dit oordeel met bijbehorende normen (o.a. solvabiliteit) te behouden. Indien Oosterpoort daalt in rating, staat het WSW niet meer in de huidige omvang borg voor het krijgen van leningen en kan de corporatie dus niet meer onder de huidige gunstige voorwaarden lenen. Oosterpoort heeft in 2010 een waarschuwing gekregen dat de marge niet groot meer is en dat de kasstromen op orde moeten komen. Om dat te verbeteren wordt enerzijds het aantal woningverkoop opgeschroefd. Anderzijds was aanvankelijk gekozen voor sloop en nieuwbouw van diverse complexen. Nu is de keuze gemaakt voor handhaving en levensduurverlenging. Dit is een goedkopere oplossing, die bewoners vaak prefereren en die overigens ook goed is. De vraag op de woningmarkt is veranderd: er was in het verleden onvoldoende aandacht aan het bestaande woningbezit, voorheen was genoeg met het bestaande bezit (woningnood), nu is keuzevrijheid en worden mensen kritischer. Er ligt daardoor een grote bouwopgave op de bestaande woningmarkt. Bovendien moet op bedrijfsvoering worden bezuinigd. De kosten van overhead (vaste lasten) zijn vanwege de veelzijdigheid van een corporatie erg hoog.

Marktpartijen hebben kosten die een stuk lager liggen. Vanuit de optiek dat marktpartijen efficiënt en effectief werken, komen we samen tot andere (woningverbetering e.a.) en goedkopere producten. Het portefeuillebezet wordt daardoor kwalitatief beter, zodat de kasstromen op lange termijn op orde komen / blijven.

De doelstelling van het behalen van de A1 status wordt niet alleen behaald door ketensamenwerking. Andere acties zijn: verkoop (kleinere portefeuille, voorraad is te groot) en maximaal geld uit de huren behalen. Er zijn in totaal een stuk of zes knoppen om de doelstelling te kunnen realiseren.

BIJLAGE V:

Interview met dhr. F. Schmal

Geïnterviewde:	Dhr. F. (Fred) Schmal Hoofd Inkoop Woonbedrijf
Wijze van afname:	Mondeling
Datum:	08-02-2012 15.00 uur
Strategisch partnerschap:	ja / <u>nee</u> / ambitie

Introductie onderzoek

In het licht van de veranderende omstandigheden voor zowel projectontwikkelaars als woningcorporaties, is verondersteld dat strategisch partnerschap tussen voorgenoemde organisaties van toegevoegde waarde kan zijn. Echter, vooralsnog worden weinig concrete oplossingen of instrumenten aangedragen ten aanzien van deze samenwerkingsvormen. Er is behoefte aan een verdieping op het samenwerkingsproces vanuit beide kanten. Dit leidt tot de volgende doelstelling: *Exploreren hoe en onder welke voorwaarden een projectontwikkelaar en een woningcorporatie strategische partners kunnen worden, teneinde in te kunnen spelen op de veranderende woningbouwopgave en marktomstandigheden.*

In het kader van dit onderzoek heb ik een literatuurstudie gedaan naar de veranderende omstandigheden waar projectontwikkelaars en woningcorporaties in verkeren. Het daadwerkelijk gevolg voor beide sectoren blijft echter oppervlakkig. Deswege neem ik interviews af om tot een zo breed mogelijk inzicht te komen. Daarbij kan onderscheid worden gemaakt tussen interviews met medewerkers van projectontwikkelaars en interviews met medewerkers van woningcorporaties. Daarnaast maak ik een onderscheid tussen organisaties die reeds een strategisch partnerschap zijn aangegaan, organisaties die dat nog niet doen en organisatie die een ambitie hebben om een strategisch partnerschap aan te gaan. Doelstelling is om tijdens de interviews te weten te komen: Wat zijn de veranderende omstandigheden

waar de organisaties in verkeren? Wat betekenen die veranderingen voor de bedrijfsvoering en hoe gaan de partijen om met de veranderende omstandigheden?

Introductie Woonbedrijf

Woonbedrijf is een woningcorporatie met ruim 30.000 woningen in de regio Eindhoven, welke door het Centraal Fonds Volkshuisvesting wordt ingeschaald in de groep 'middelgrote en kleinere herstructureringsopgave'. In eerste instantie heb ik contact opgenomen met dhr. Paul Terwisscha-van Scheltinga, adjunct-directeur Woonbedrijf. Deze heeft me doorverwezen naar dhr. Fred Schmal. Dhr. Schmal is werkzaam bij het managementteam Vastgoed als hoofd Inkoop.

Interview

Wat zijn de veranderende omstandigheden waar Woonbedrijf mee te maken heeft?

Woonbedrijf is zich bewust van diverse veranderingen in de maatschappij en het anticiperen op deze veranderingen behoort dan ook tot de speerpunten van onze corporatie. Afzonderlijk van elkaar hebben de veranderingen veel / weinig / geen gevolgen voor de corporatie en de bedrijfsvoering. Veranderingen die de afgelopen jaren hebben gespeeld zijn de volgende:

Een van de veranderingen van de afgelopen jaren is gelegen in de transitie van kwantiteit naar kwaliteit. Ontwikkelingen die hebben geleid tot deze nieuwe manier van denken zijn: marktontwikkelingen (steeds meer mensen kochten een eigen huis, existentie), maximale proberen te geven wat haalbaar is (klanttevredenheid), politiek (gemeenten zijn corporaties gaan bewegen om de corporaties in allerlei ontwikkelingen te laten participeren). Daar waar gemeenten voorheen de mogelijkheden en de middelen zelf in huis hadden, zijn ze corporaties steeds meer gaan betrekken

(studentenhuisvesting, leegstaande kerken). Woonbedrijf realiseert zich dat dit verbreden van de taak van de corporatie met zich meebrengt dat de taken niet meer doeltreffend kunnen worden volbracht. Woonbedrijf heeft hierin een keuze gemaakt dat de corporatie zich zo veel mogelijk richt op het wonen en indien nodig op vastgoed in de buurt. Woonbedrijf wil er zijn voor iedereen, en loopt hier misschien wel voor op de liberalisering van de huursector.

Het gevolg van de transitie van kwantiteit naar kwaliteit is dat de klant centraal staat. De inspanning van corporaties is veranderd van productie van woningen naar het realiseren en onderhouden van woningen waarmee de klantvraag wordt beantwoord. Doel is om prettige wijken en buurten te ontwikkelen en zeer zeker ook te behouden. Dit vraagt de volgende acties van de corporatie: luisteren, nadenken, zoeken, voorzichtig proberen, innoveren, anders organiseren etc. De visie, missie, strategie en organisatie van de woningcorporatie worden hierop aangepast.

Naast de transitie naar kwaliteit hebben corporaties te maken met veranderende en strengere wet- en regelgeving. Een essentiële regeling is de opgelegde € 34.000 grens. Dhr. Schmal is van mening dat de € 34.000 grens een kwestie is wat tussen de klant en de overheid ligt. Hij realiseert zich dat dit niet helemaal waar is, aangezien Woonbedrijf uiteraard opereert binnen de mogelijkheden die de wet hun biedt/bepoort. De maatregel heeft voor Woonbedrijf echter geen directe gevolgen; deze leidt immers niet tot een overschot aan woningen. Vanwege het feit dat Woonbedrijf zich verantwoordelijk voelt voor de groep middeninkomens, die tussen wal en schip dreigen te vallen, voert de corporatie discussie met de politiek betreffende de hoogte van de grens.

Het kabinet heeft onlangs voorgesteld om woningcorporaties te verplichten minstens driekwart van hun woningen te koop aan te bieden. Bij Woonbedrijf hebben alle huurders een kooprecht. Toch zet de corporatie vraagtekens omtrent de maatregel. Dhr. Schmal benadrukt dat veel corporaties ontwikkelen voor de verkoop ten behoeve van het genereren van een bepaalde kasstroom. Bij Woonbedrijf wordt de kasstroom daarentegen bepaald uit de huurinkomsten.

Kostenreductie vindt daarbij op diverse andere gebieden plaats. Een van de mogelijkheden om kostenreductie te bewerkstelligen is integrale samenwerking.

Een andere verandering in corporatieland heeft te maken met de veranderende vraag van de klant. Woonbedrijf is zich ervan bewust dat appartementen niet meer zo goed in de markt liggen. Daarom is de corporatie ongeveer twee jaar geleden gestopt met het realiseren van gestapelde woningbouw. Uitzondering hierop is studentenhuisvesting. Echter: vanwege de alsmaar stijgende grondprijzen zijn grondgebonden woningen in de sociale sector vaak niet rendabel.

Duurzaamheid speelt een steeds belangrijkere rol bij de instandhouding van de gebouwde omgeving. Corporaties maken daarom steeds vaker de overweging om hun bezit te verduurzamen. De investering waar deze verduurzaming mee gepaard gaat, rust meestal op de schouders van de corporatie. Het gaat immers vaak om een reductie van energiekosten, waar in eerste instantie alleen de huurder een belang bij heeft. Deze is echter niet altijd bereid om daar in de vorm van huurverhoging in mee te betalen. Een van de vragen die Woonbedrijf zich dus stelt is: waarom toch investeren in duurzaamheid terwijl je er financieel weinig/niets voor terug krijgt?

Woonbedrijf realiseert zich steeds meer dan de corporatie slechts de regisseur is in het proces, terwijl de ontwikkelaar en bouwer de realisator zijn. Woonbedrijf ervaart de bouwkolom heel erg als traditioneel. Als we de klant centraal willen stellen, een kwalitatief betere woningvoorraad willen hebben en voldoende geldstroom willen genereren, zullen wij initiatieven moeten ontplooiën in het kader van samenwerking met ontwikkelaars en bouwers. Dit speelt al langer, maar nu is er een noodzaak: de bomen groeien niet langer tot de hemel.

Woonbedrijf probeert al een jaar of zeven met de markt een gesprek aan te gaan over samenwerking. Noch de gemeenten noch commerciële partijen voelden de noodzaak om samen te gaan zoeken naar hoe het beter en hoe het anders kan. Deze partijen verdienen eerder hun geld met verkoop etc. Corporaties hebben de markt heel hard nodig om productie te kunnen blijven realiseren. Het belang voor de marktpartij is de afgelopen twee jaar pas ontstaan.

Welke veranderingen zijn te verwachten voor de toekomst?

Dhr. Schmal verwacht dat corporaties en marktpartijen in de toekomst aan de achterkant moeten beginnen: wat zou de klant willen, wat zou die er voor over hebben, hoe kunnen we dat tegen zo laag mogelijke beheersinspanningen realiseren? Welke rollen moeten vervuld worden, wie kan de rol het beste vervullen en wat heb je daarvoor nodig van die andere partij? Doel is om het bestaand bezit te optimaliseren ten opzichte van de klantvraag. Deze levensduurverlenging, wordt door Woonbedrijf 'exploitatieverlenging' genoemd. De administratieve sturing wordt vervangen door doen wat er toe doet: ad hoc onderhoud en handhaven waar de verhuurbaarheid nog goed is.

Dhr. Schmal verwacht dat in de toekomst veel meer met componenten moet worden gewerkt, daar zit de innovatie. Bovendien wordt risicospreiding steeds belangrijker, daarom moeten we op zoek naar nieuwe wegen.

Wat betekenen de veranderingen voor Woonbedrijf?

Vanwege de gewenste kwaliteitverhoging en financiële achteruitgang, wordt erg gezocht naar het reduceren van kosten: slimmer, beter, anders. Er moeten producten worden ontwikkeld die binnen de normering vallen, waar de markt naar vraagt, tegen zo laag mogelijke kosten.

De klantvraag kan heel variabel zijn: de vraag van vandaag kan sterk afwijken van die van over vijf jaar. De woningportefeuille moet dus zo adoptief mogelijk zijn. Woningen uit de jaren 70-80 worden door Woonbedrijf beschouwd als zeer adoptief. Het meest gewaardeerde product (verleden, heden en op basis daarvan ook de verwachting in de toekomst) is een grondgebonden woning met een huur rondom de € 500. De plannen moeten op basis daarvan gemaakt worden. Feit dat deze woningen vaak onrendabel zijn, vraagt om creativiteit om toch aan de vernieuwing van de voorraad te kunnen blijven voldoen, zowel op het gebied van levensduurverlenging als nieuwbouw.

In principe is alles mogelijk. Gekoppeld aan het uitvoeren van werkzaamheden wil Woonbedrijf onderzoeken hoe het beter, anders en goedkoper kan. De bouw is steeds verder gespecialiseerd, niemand heeft nog het totaaloverzicht. Het stapelen van activiteiten levert hoge kosten op en levert geen toegevoegde waarde voor de

klant op. De markt maakte een product in het verleden zoals het voor haar uitkwam en de klant betaalde dat. Dit waren overigens niet altijd goede producten. Alles wat we laten doen, is ongeveer 30 procent van te duur. Een goede samenwerking kan bijdragen aan een goedkoper, beter en ander product. Voor dhr. Schmal zijn marktpartijen risicodragend in dat proces.

Wat zijn de gevolgen voor de bedrijfsvoering?

Woonbedrijf gaat zich in relatie tot de opgave steeds meer op onbekend terrein bevinden. Hier is nog geen informatie voor voorhanden. Een aantal taken hoort veel logischer thuis bij marktpartijen. Daarbij is behoefte aan gespecialiseerde marktpartijen. De woningcorporatie wordt daardoor steeds meer een regievoerende organisatie, welke de uitvoering overlaat aan marktpartijen. Diverse functies binnen de woningcorporatie komen daarbij te vervallen. Dhr. Schmal verwacht dan ook dat de eigen organisatie op den duur zal krimpen.

Conclusies

Woonbedrijf is een grote corporatie, die wenst proactief te zijn op het gebied van marktontwikkelingen. Vier pijlers die momenteel hoog in het vaandel staan zijn: klantenwensen, kwaliteitverhoging, risicobeheersing en kostenbesparing. De toenemende overheidsmaatregelen, de complexiteit van de opgave en toenemende klantenwensen dragen bij aan het feit dat voorgenoemde vier aspecten aandacht genieten. Dhr. Schmal verwacht dat samenwerking de voornaamste oplossing is. Samenwerking met specifieke leveranciers behoort hierbij ook tot de mogelijkheden.

BIJLAGE VI:

Interview met dhr. C. Huppertz

Geïnterviewde:	Dhr. C. (Chris) Huppertz Sectormanager Vastgoedsturing Woonpartners
Wijze van afname:	Mondeling
Datum:	10-02-2012 14.00 uur
Strategisch partnerschap:	ja / <u>nee</u> / ambitie

Introductie onderzoek

In het licht van de veranderende omstandigheden voor zowel projectontwikkelaars als woningcorporaties, is verondersteld dat strategisch partnerschap tussen voorgenoemde organisaties van toegevoegde waarde kan zijn. Echter, vooralsnog worden weinig concrete oplossingen of instrumenten aangedragen ten aanzien van deze samenwerkingsvormen. Er is behoefte aan een verdieping op het samenwerkingsproces vanuit beide kanten. Dit leidt tot de volgende doelstelling: *Exploreren hoe en onder welke voorwaarden een projectontwikkelaar en een woningcorporatie strategische partners kunnen worden, teneinde in te kunnen spelen op de veranderende woningbouwopgave en marktomstandigheden.*

In het kader van dit onderzoek heb ik een literatuurstudie gedaan naar de veranderende omstandigheden waar projectontwikkelaars en woningcorporaties in verkeren. Het daadwerkelijk gevolg voor beide sectoren blijft echter oppervlakkig. Deswege neem ik interviews af om tot een zo breed mogelijk inzicht te komen. Daarbij kan onderscheid worden gemaakt tussen interviews met medewerkers van projectontwikkelaars en interviews met medewerkers van woningcorporaties. Daarnaast maak ik een onderscheid tussen organisaties die reeds een strategisch partnerschap zijn aangegaan, organisaties die dat nog niet doen en organisatie die een ambitie hebben om een strategisch partnerschap aan te gaan. Doelstelling is om tijdens de interviews te weten

te komen: Wat zijn de veranderende omstandigheden waar de organisaties in verkeren? Wat betekenen die veranderingen voor de bedrijfsvoering en hoe gaan de partijen om met de veranderende omstandigheden?

Introductie Woonpartners Helmond

Woonpartners is een van de vier woningcorporaties die werkzaam zijn in Helmond. Woonpartners is een woningcorporatie met een portefeuille van ruim 7.500 woningen, welke door het Centraal Fonds Volkshuisvesting wordt ingeschaald in de groep 'gemiddeld profiel met een krimpende portefeuille'. Woonpartners heeft bezit in vijf wijken in de stad Helmond, wijken die elk ten oosten van het kanaal liggen. Het bezit bestaat voor 60 procent uit grondgebonden woningen. Het is potentie om het aandeel grondgebonden woningen te vergroten. De corporatie heeft ongeveer 85 à 90 personeelsleden, welke ongeveer 80 FTE vertegenwoordigen.

Dhr. Huppertz is werkzaam als sectormanager Vastgoedsturing. De afdeling Vastgoedsturing omvat projectontwikkeling en strategisch vastgoedbeleid (portfoliomanagement). Bij strategisch vastgoedbeleid wordt op basis van marktscenario's, strategieën, financiële mogelijkheden en de doelgroep bekeken welke acties op 'portefeuilleniveau' moeten plaatsvinden. Naast de sector Vastgoedsturing heeft Woonpartners een sector Interne Zaken en een sector Wonen.

Interview

Wat zijn de veranderende omstandigheden waar Woonpartners mee te maken heeft?

De veranderende wet- en regelgeving is een van de aspecten die voor verandering zorgen in corporatieland. Woonpartners is op diverse vlakken bekend en op andere vlakken nog zoekende hoe ze moet omgaan met de veranderende wet- en regelgeving.

Een van de veranderingen is gelegen in de € 34.085 maatregel. Woonpartners heeft getracht in kaart te brengen hoe groot de groep huishoudens is, die door deze wetgeving worden belemmerd om betaalbaar te kunnen wonen. In Helmond gaat het om een groep van 2.000 huishoudens. Woonpartners voelt zich verantwoordelijk om ook de huishoudens die door de regeling 'buiten de boot vallen' te helpen: Woonpartners zoekt naar een manier om deze huishoudens toch te kunnen voorzien van een woning. Een van de mogelijkheden is het aanbieden van woningen met een koopgarant regeling of een starterslening. Door actief bezig te zijn met deze groep middeninkomens, wordt de opgave voor Woonpartners deels anders.

Vanwege het feit dat huurders niet verplicht zijn om hun inkomen aan hun verhuurder door te geven, hebben woningcorporaties geen idee van de hoogte van het inkomen van de zittende huurders. Er is dus geen informatie beschikbaar over het percentage huurders met een inkomen boven de € 34.085. Het is voor een woningcorporatie momenteel dus nog lastig om de concrete gevolgen van de maatregel op lange termijn in te schatten. In de toekomst wordt het waarschijnlijk mogelijk via de belastingdienst (anoniem) het huishoudensinkomen te achterhalen.

Het kabinet overweegt om woningcorporaties te verplichten 75 procent van hun bezittingen te koop aan te bieden. Woonpartners heeft nog vraagtekens over de omgang met de verplichte verkoop. Er is immers een verschil: mag de corporatie aanwijzen welke woningen absoluut niet verkocht mogen worden, of mag de corporatie woningen aanwijzen die wel binnen de verkoopmaatregel vallen? In praktijk kan dit hetzelfde verkoopresultaat hebben, echter het legt de focus voor de interne organisatie anders; ben je bewust bezig met het vastgoedbezit dat je wilt verkopen of ligt je focus en dus je interne acties op datgene wat je wilt behouden.

Dhr. Huppertz verwacht dat huurders op lange termijn gebruik gaan maken van de verkoopregeling. Vanwege het feit dat Woonpartners op lange termijn krijgt te maken met krimp, is het inperken van de portefeuille noodzakelijk. Verkoop behoort dan ook tot de mogelijkheden. Op korte termijn zijn echter nog meer sociale huurwoningen nodig, waardoor de verplichte verkoop tot problemen kan leiden.

Woningcorporaties hebben officieel de verplichting tot het afdragen van vennootschapsbelasting. Daarnaast komt de vogelaarheffing te vervallen. Vanaf 2014 komt de betaalbaarheidsheffing (het meebetalen aan de huurtoeslag) hier voor in de plaats. Laatstgenoemde heffing kost Woonpartners 1,8 miljoen op jaarbasis. Aangezien deze heffingen zwaarder zijn dan de vogelaarheffing die vervalt, gaat de corporatie er financieel op achteruit. Woonpartners realiseert zich dat de processen beter en efficiënter moeten worden ingericht zodat de financiële achteruitgang op die wijze (deels) gecompenseerd kan worden. Het waarborgen van de kwaliteit is daarbij een aandachtspunt.

Welke veranderingen zijn te verwachten voor de toekomst?

Op basis van de veranderingen in de markt, verandert de omvang van de vraag in de toekomst (kwantiteit). Over 10 à 15 jaar gaat de markt in Helmond naar een krimpscenario wat betreft de bevolkingsaantallen. (Kwantitatief kan ook verdunning zijn.) Vanwege een gebrek aan consumentenvertrouwen en onzekerheden in de koopsector is op de korte termijn sprake van woningnood op de huurmarkt. Dit blijkt dus in strijd te zijn met het krimpscenario op lange termijn. Ondanks dat krimp nu nog geen directe gevolgen heeft, zorgt het er op lange termijn voor dat minder sociale huurwoningen nodig zijn. De gevolgen voor Woonpartners zijn divers: met hoeveel mensen Woonpartners haar werk doet, het marktsegment wordt kleiner, woningoverschot (verkoop of transformatie?) en een stijgende vraag naar levensloopbestendige woningen. Kortom: de hele opgave heeft impact op het bezit en de manier waarop Woonpartners met haar bezit omgaat (kwaliteit). Vanwege de toekomstige krimp, komt er een woningoverschot. De leegstaande woningen kunnen beschikbaar worden gemaakt voor de verkoop. Actie die hierbij hoort is dat de klant geïnteresseerd is in een woning van Woonpartners, en niet in een van de 'concurrent'. Kwaliteitsimpuls in de gehele portefeuille blijft dus nog steeds belangrijk. De woningnood op korte termijn en het woningoverschot op lange termijn, zijn mechanismen die nog goed op elkaar moeten worden aangesloten.

De trend van thuiswerken heeft invloed op de woonsituatie en vraagt om een andere samenstelling,

indeling en voorzieningen van je woning. Dit is wel sterk afhankelijk van de woonsituatie en het soort werk wat iemand doet. Woonpartners anticipeert momenteel nog onvoldoende op deze trend.

Een andere trend is te herkennen in het gebruik van sociale media. De gevolgen van sociale media op de corporatiesector en de woningmarkt zijn bij Woonpartners nog niet voldoende bekend. Huppertz verwacht wel dat sociale media invloed kan uitoefenen op de woningmarkt. Naar de concrete gevolgen van de diverse ontwikkelingen kunnen we allemaal gissen. We staan daar echter niet alleen in, er zijn meer participanten in de markt. Er is een krachtenveld van allerlei partijen.

Wat betekenen de veranderingen voor Woonpartners?

Woonpartners heeft een toekomstperspectief waarvan we zeggen dat het financieel allemaal best moeilijk wordt. 'We kunnen het momenteel nog wel alleen, maar om het zo optimaal mogelijk te maken voor de wijken en de bewoners, moeten we samenwerken.' Bovendien verandert de manier van herstructureren/ontwikkelen aanzienlijk: de opgave is dusdanig groot. Het is daarom verstandig om te kijken welke capaciteit, kwaliteit en expertise in de markt zit. Gezamenlijk met een marktpartij willen we continuïteit, expertise en capaciteit. Grote vraag blijft: hoe kun je elkaar daarin vinden?

Doel van Woonpartners blijft dat gezonde wijken blijven bestaan en het goed wonen is. Vragen die Woonpartners zich dan ook stelt zijn: wat kunnen we dan zelf, wat willen we ook zelf doen en met wie zouden we een partnership willen bouwen? Wat is ons belang en wat is het mogelijk belang voor de partners? Woonpartners vindt het erg belangrijk dat de partij waar ze mee samenwerkt een partij is die daar niet alleen haar geld mee verdient en haar mensen mee aan het werk houdt, maar daar ook verder een belang bij heeft. Ook een gezamenlijk belang/belang in elkaars verlengde is noodzakelijk. Bijv. een belegger heeft belang bij de upgradering van een gebied indien deze ook vastgoed in een gebied heeft waar de belegger en de woningcorporatie gezamenlijk een project ontwikkelen, upgraden, etc. Het ontbreken van een lokaal belang/betrokkenheid zou een valkuil kunnen zijn voor projectontwikkelaar gelieerd aan een bouwconcern.

De directeur bestuurder van Woonpartners heeft al vaker gesprekken met marktpartijen over intensievere samenwerking gehad. Uitvoering wordt echter altijd vooruit geschoven (gedachte: komt wel een keer).

Voor de samenwerking zijn uiteenlopende opties te bedenken. Dhr. Huppertz ziet in de toekomst onder andere mogelijkheden weggelegd voor geïntegreerde contracten: (initiatief), (design), built, maintain. Dhr. Huppertz ziet strategisch samenwerken als projectoverstijgend samenwerken met een in elkaars verlengde liggende doelstelling.

Op het moment dat, vanwege een woningoverschot, minder huurinkomsten zijn, moet Woonpartners op zoek naar een andere manier om de kasstroom te blijven behouden. Het aanbieden van diensten aan mensen die geen huurder zijn, zoals onderhoud aanbieden aan eigenaar bewoners, is een van de mogelijkheden om het verdienmodel gezond te blijven houden. Dit is slechts een voorbeeld, maar er zijn meerdere mogelijke verdienmodellen voor de toekomst, die momenteel worden onderzocht. Tot op zekere hoogte zijn deze activiteiten toegestaan door het waarborgfonds. Het onderbrengen van activiteiten (gesplitst in DAEB en niet-DAEB) is mogelijk via het oprichten van BV's.

Woonpartners heeft vier scenario's benoemd en geanalyseerd voor de toekomst. Op basis van de verwachte omstandigheden is het scenario 'doorstroming' uitgewerkt: vraag naar woningen daalt, er is economische groei. Door de langdurige economische onzekerheid, is dit scenario inmiddels ontkracht. Woonpartners is momenteel bezig met het uitwerken van het scenario dat zich richt op een daling van de woningvraag in een negatief economisch klimaat.

Woningcorporaties werken veelal traditioneel als het gaat om het structureel onderhoud van woningen. Wij realiseren ons echter steeds vaker dat we meer op klantwaarde moeten sturen. Diverse (markt-)ontwikkelingen liggen hieraan ten grondslag: mensen hebben steeds meer keuze op de markt, corporaties ondervinden concurrentie aan elkaar etc. Woonpartners stuurt bij klantwaarde op de volgende vier parameters: de woning zelf, afwerking van de woning, de woonomgeving en de woonbeleving. Belangrijk aspect is dat het beheer

en onderhoud van de woningen output gestuurd gaat plaatsvinden.

Woonpartners heeft te maken met een continu proces (o.a. mutaties, onderhoud etc), waar de eigen organisatie op is ingericht. De klantvraag wordt echter steeds specifiekere waardoor projectmatig werken de overhand krijgt: in teams werken met deadlines, afbakening en structuur. Het werken in projecten vraagt een andere instelling van de medewerkers, welke niet altijd gemakkelijk wordt opgepakt. Achterliggend probleem in de organisatie is de omschakeling van standaard- naar maatwerk processen.

Wat zijn de gevolgen voor de bedrijfsvoering?

De financiële achteruitgang heeft ook gevolgen voor de organisatie. De kasstromen lopen af. Daarentegen blijven de operationele kosten gelijk. De verhouding tussen de twee stromen moet echter gezond blijven. De organisatie moet een reorganisatie doorstaan. De opgave wordt daarentegen alsmaar complexer (meer gericht op de bestaande woonomgeving en bebouwing, specifieke klantwensen, krimpende portefeuille). Gevolg is dat met minder mensen, meer moet worden gedaan.

BIJLAGE VII:

Interview met dhr. J. van den Berg

Geïnterviewde:	Dhr. J. (Jeroen) van den Berg Projectontwikkelaar Ymere
Wijze van afname:	Mondeling
Datum:	23-02-2012 14.00 uur
Strategisch partnerschap:	<u>ja</u> / nee / ambitie

Introductie onderzoek

In het licht van de veranderende omstandigheden voor zowel projectontwikkelaars als woningcorporaties, is verondersteld dat strategisch partnerschap tussen voorgenoemde organisaties van toegevoegde waarde kan zijn. Echter, vooralsnog worden weinig concrete oplossingen of instrumenten aangedragen ten aanzien van deze samenwerkingsvormen. Er is behoefte aan een verdieping op het samenwerkingsproces vanuit beide kanten. Dit leidt tot de volgende doelstelling: *Exploreren hoe en onder welke voorwaarden een projectontwikkelaar en een woningcorporatie strategische partners kunnen worden, teneinde in te kunnen spelen op de veranderende woningbouwopgave en marktomstandigheden.*

In het kader van dit onderzoek heb ik een literatuurstudie gedaan naar de veranderende omstandigheden waar projectontwikkelaars en woningcorporaties in verkeren. Het daadwerkelijk gevolg op beide sectoren blijft echter oppervlakkig. Deswege neem ik interviews af om tot een zo breed mogelijk inzicht te komen. Daarbij kan onderscheid worden gemaakt tussen interviews met medewerkers van projectontwikkelaars en interviews met medewerkers van woningcorporaties. Daarnaast maak ik een onderscheid tussen organisaties die reeds een strategisch partnerschap zijn aangegaan, organisaties die dat nog niet doen en organisatie die een ambitie hebben om een strategisch partnerschap aan te gaan. Doelstelling is om tijdens de interviews te weten

te komen: Wat zijn de veranderende omstandigheden waar de organisaties in verkeren? Wat betekenen die veranderingen voor de bedrijfsvoering en hoe gaan de partijen om met de veranderende omstandigheden?

Introductie Ymere

Ymere is een woningcorporatie met een portefeuille van 76.000 woningen in en om Amsterdam. Ymere wordt door het Centraal Fonds Volkshuisvesting ingeschaald in de groep 'grote herstructureringscorporaties'. Vanaf eind 2009 is Ymere in samenwerking met ERA Contour, Dura Vermeer en Thunnissen een intensieve samenwerking in Co-makership aangegaan. Het doel van deze nieuwe werkwijze is door efficiency en kostenbesparing in het ontwikkel- en bouwproces tot een hogere kwaliteit en een grotere klanttevredenheid te komen.

Ik vraag me af op welk vlak Ymere samenwerkt en wat daarin de ervaringen tot nu toe zijn. Deswege heb ik een afspraak gemaakt met dhr. van den Berg. Dhr. van den Berg is als projectontwikkelaar verbonden aan het Co-makership.

Interview

Ik word ontvangen op het kantoor van Ymere aan de Jollemanhof te Amsterdam. Dhr. van den Berg legt me onderweg naar de 'Co-makerruimte' uit dat Ymere een grote organisatie is, werkzaam is in diverse gemeenten en dat we ons momenteel bevinden in het kantoor waar onder andere directieleden zijn gehuisvest. De 'Co-makerruimte' wordt gebruikt door medewerkers welke betrokken zijn bij het co-makership; zowel Ymere als medewerkers van de drie marktpartijen. Zo heeft bijvoorbeeld Dura Vermeer werknemers in dienst die fulltime voor Ymere werken en dan ook fulltime intern bij Ymere op kantoor werken. Aansluitend starten we met het interview.

Ymere werkt sinds kort in Co-makership met een drietal marktpartijen. Welke veranderingen hebben er toe geleid dat Ymere deze keuze heeft gemaakt?

Vanwege veranderende marktomstandigheden is de verhouding tussen de stichtingskosten en opbrengsten van een woning erg scheef geworden. Dit is zowel bij koop als bij huur het geval. De risico's zijn daardoor ontoereikend geworden. Vanuit de markt geredeneerd moeten de risico's echter juist omlaag; woningen worden gezien de huidige economische tijd anders niet verkocht/verhuurd. Ymere zoekt een manier om de kosten laag te houden. Ymere erkent dat het doorlopen van de voormalige processen enorm kostbaar is en raakt overtuigd van het feit dat er wegen zijn te bewandelen waardoor de stichtingskosten kunnen worden beperkt: het werken met vaste partners. Het samenwerken met vaste partners is een tendens die past bij de huidige manier van denken en is dan ook al voor de economische crisis ingezet. Ymere heeft bij tientallen uiteenlopende projecten te maken met het apart aansturen van de betrokken partijen. Iedere projectleider doet dat dan ook op zijn/haar eigen manier. Procedures zijn er op dat gebied wel, maar een eigen invulling wordt nog altijd gegeven. Dit kan veel efficiënter: werken met vaste partners. De vraag was er dus al eerder, maar de crisis heeft er voor gezorgd dat de noodzaak er nu is en het traject in een stroomversnelling is gekomen.

Tijdens het vertellen van deze aanleiding legt dhr. van den Berg de nadruk op de verkoop van woningen. Vanwege het feit dat woningcorporaties een maatschappelijke doelstelling hebben en veelal niet uitvoerig op de kopersmarkt opereren, vraag ik om uitleg. Dhr. van den Berg geeft aan dat Ymere een professionele woningcorporatie is met een volledige ontwikkel- en verkoopafdeling. Ymere is een dusdanig grote organisatie zodat deze mate van ontwikkelen en verkoop gepermitteerd is en de borging van het WSW niet in de knel komt.

Vanuit de afspraken met het CFV en WSW heeft Ymere een investeringsruimte van 300 miljoen op jaarbasis. Voor de crisis was dit nog 500 miljoen. In die tijd werd ook 50% huur en 50% koop ontwikkeld (vanuit een aparte BV). De markt is echter veranderd waardoor deze cijfers geen werkelijkheid meer zijn.

Ymere werkt overigens op het gebied van onderhoud al samen met vaste partijen. Zo bestaan prestatieafspraken met aannemers en onderaannemers voor het onderhoud. Daarnaast heeft Ymere ook nog een eigen onderhoudsdienst. Er is dus een splitsing in de portefeuille wat onderhoud betreft: een deel wat ze zelf doen en een deel dat wordt uitbesteed. Hoe de splitsing hierin precies zit, is bij dhr. van den Berg niet bekend.

Hoe is het Co-makership tussen Ymere en de marktpartijen ontstaan?

Vanuit de visie dat iets moest veranderen om stichtingskosten te beperken, faalkosten te reduceren, verantwoordelijkheid te nemen naar opdrachtgevers, misschien ook de beheersfase van een gebouw erbij te betrekken, het leveren van kwaliteit etc. is Ymere in 2008 gestart met een selectieprocedure voor het selecteren van bouwbedrijven met het doel om voor langere periode een overeenkomst aan te gaan. Tijdens die procedure is gestuurd op bovengenoemde criteria (faalkosten- en stichtingskostenreductie, verantwoordelijkheid, kwaliteit, beheer etc.). Dat een bouwbedrijf een associatie met bijvoorbeeld een projectontwikkelings- of beleggingstak heeft, behoorde niet tot de criteria. Er is afgesproken dat 60% van de projecten van Ymere met drie aannemers moet kunnen worden gerealiseerd en dan moet die partij dat ook aankunnen. Vanwege de inzet die wordt gevraagd heeft Ymere met de wat grotere aannemers te maken; daardoor heb je vanzelfsprekend partners welke associatie hebben met bijvoorbeeld projectontwikkeling. Er zijn enkele selectierondes geweest, waar Dura Vermeer, Thunnissen en Era contour zijn uitgekomen. Met deze drie partners is een handboek geschreven, waarin wordt omschreven hoe de samenwerking verder tot uiting komt en hoe het concreet wordt gemaakt. De traditionele aanbestedingscultuur wordt hierbij losgelaten. In laatst genoemde cultuur krijgt de opdrachtgever een prijs van een aannemer voor iets dat de opdrachtgever, in dit geval Ymere, heeft bedacht. Bij Co-makership wordt geacht dat de aannemer vroegtijdig in het proces meedenkt over materiaalgebruik, ontwerp etc. zodat zijn kennis over de uitvoering leidt tot vroegtijdige beslissingen. Dit levert onder ander efficiency op. Deze manier van werken laat mij denken aan een bouwteam. Dhr. van den Berg bevestigt dat het werken met co-makers een soort 'veredeld bouwteam'

is. Er zijn echter verschillen: het bouwteam is een gelegenheidsclub. Bij Co-makership worden aannemers langdurig (5 tot 10 jaar) gecontracteerd. Ook de onderaannemers worden hierbij betrokken. Deze doen samen kennis op, welke wordt gebruikt bij een volgend project; dit leidt tot lerend vermogen. Het beter, sneller en goedkoper ontwikkelen wordt daardoor steeds meer werkelijkheid. Bij een bouwteam doe je het (slechts) gezamenlijk. Bij Co-makership heb je ook een risico- en verantwoordelijkheidsdeling.

Bij een commerciële partij staat continuïteit van het bedrijf boven alles; dit is dan ook het grootste belang van de aannemer. Belangrijk is dat de marktpartij zijn werk goed doet, anders wordt de samenwerking beëindigd. Bij een aanbesteding is het een gevecht om de laagste prijs. Bij Co-makership wordt met een open begroting elkaars marge gegund. Daar moet je veel vertrouwen in elkaar voor hebben. Ymere heeft, samen met de drie co-makers, vier doelstellingen geformuleerd: goedkoper, beter, sneller en leuker.

Hoe ziet het Co-makership organisatorisch uit en op welke vlakken wordt samengewerkt?

Ymere werkt met haar co-makers samen op projectniveau: projecten welke een begin en een einde hebben. Nieuwbouw en aanvullend ook onderhoud en beheer (zonder knip) is daar een logisch vervolg op, maar wordt nog niet gedaan.

Het initiatief voor een project ligt bij de woningcorporatie. Deze neemt een programmabesluit (eerste bestuurlijke besluit waarin programma wordt vastgesteld op operationeel niveau), waarin ook wordt besloten of het project al dan niet met Co-makership wordt gerealiseerd. Meestal zijn een schetsontwerp of stedenbouwkundig voorontwerp, formuleren type woningen, aantallen woningen, kosten en opbrengsten onderdeel van het programmabesluit. Alles wat voorafgaand aan het programmabesluit gaat kun je ook wel haalbaarheidsstudie noemen. Na goedkeuring van het programmabesluit wordt het 'project' genoemd. Vanaf dan komt ook een van de co-makers in beeld. Belangrijk hierbij is dat Ymere en de co-makers vanaf het eerste moment vertrouwen hebben in elkaar. Vertrouwen krijg je niet alleen in de loop der tijd, maar moet je ook verdienen. Wanneer het er eenmaal is, wordt een van de doelstellingen spoedig bereikt: leuker. Je bent

vanwege het intensieve contact immers steeds meer collega's van elkaar: je werkt samen vanwege dezelfde belangen en je hebt regelmatig contact. Het bewijs dat een bepaalde mate van vertrouwen inmiddels aanwezig is, is het volgende: om de twee weken is een soort bouwteam-vergadering. Alle betrokkenen zijn hiervan op de hoogte en beslissen zelf of ze er wel of niet aanwezig moeten zijn. Deze en ook andere zaken moeten in een traditioneel proces worden georganiseerd, terwijl ze nu automatisch gaan.

De organisatie is nog niet klaar voor 100% co-making. Het risico is daar te groot voor. Ymere is er wel van overtuigd dat co-making ook in de toekomst een grote rol blijft spelen en gaat bijdragen aan veranderingen op de woningmarkt. De wijze waarop co-making in de toekomst wordt georganiseerd kan echter wezenlijk verschillen met de huidige manier. De tijd zal dit moeten uitwijzen. De ervaringen die nu worden opgedaan zijn daar onderdeel van (lerend vermogen). Bovendien gelooft dhr. van den Berg niet in 100% co-making. Er zijn immers projecten en gebouwen welke om specifieke kennis vragen; kennis welke mogelijk niet bij de co-makers aanwezig is.

Momenteel is het zo dat 30% van de projecten van Ymere met co-makers wordt gerealiseerd. De overige 70% wordt uiteenlopend uitgevoerd. Het traditionele bouwen volgens een aanbestedingsbeleid is hier onderdeel van. Daar waar een externe ontwikkelaar of aannemer grondeigenaar is, heeft Ymere meestal te maken met een bouwclaim-constructie, waardoor co-making bijna onmogelijk is.

Ymere heeft het realiseren van projecten jarenlang zonder co-making gekund. Dat kan nog steeds, maar co-making maakt het effectiever, goedkoper etc. Het is dus niet zo dat nu een bepaalde doelgroep kan worden geholpen welke zonder marktpartij niet mogelijk is.

De cultuurverschillen tussen de corporatie en aannemer zijn bij samenwerking duidelijk merkbaar. De aannemer is gewend om dienstbaar te zijn, terwijl de corporatie is gewend om een opdrachtgeversrol in te nemen. Gedurende het Co-makership hebben partijen intensief contact. In de zogenaamde co-makerruimte komen alle betrokkenen (Ymere, aannemer, architect, onderaannemers etc.) met regelmaat en op vastgestelde tijdstippen bij elkaar. Tijdens die bijeenkomsten wordt zo lang gediscussieerd en vergaderd dat daadwerkelijk

knopen worden doorgehakt. Theoretisch klinkt dit eenvoudig en gebruikelijk, maar in de praktijk blijkt het niet zo eenvoudig te zijn.

Een project wordt vanuit de BV van Ymere ontwikkeld. Er is geen juridische entiteit opgericht voor de samenwerking. Dhr. van den Berg geeft aan dat bij de oprichting van een BV of VOF bepaalde garanties moeten worden afgegeven door het moederbedrijf. In het geval van Ymere, waar de ontwikkeling volledig door Ymere wordt gedaan, is het draagvlak voor een BV/VOF onvoldoende. In dit geval neemt Ymere immers zowel de lasten (risico) als de lusten van de ontwikkeling. Het bouwrisico ligt bij de aannemer. Als de ontwikkeling gezamenlijk wordt gedaan, wordt een gezamenlijk verkooprisico genomen. In dat geval wordt meestal wel een juridische entiteit opgericht.

Om de winst- en risicoverdeling en ook andere afspraken vast te leggen is eenmalig een soort samenwerkingsovereenkomst getekend. Daarnaast wordt per project een projectovereenkomst gesloten. Het feit dat de co-makers partners van elkaar zijn en bij een ander project concurrenten, is overigens nooit een issue geweest.

Doordat partijen voor lange periode en bij meerdere projecten tot een team behoren, is het ontwikkelen van standaardoplossingen mogelijk en waardevol. Op basis van het ontwikkelen van standaarden kan op termijn immers veel voordeel worden behaald. Een werkgroep, bestaande uit werknemers van alle co-makers, zijn met deze standaarden bezig. Door de ontwikkeling samen te doorlopen, ontstaan standaarden van producten en processen waar alle partijen achter staan. BIM en Lean bouwen zijn daar onderdeel van. Momenteel is hierin aan de orde: wat kunnen we met BIM?

'Goedkoper' behoort tot de doelstellingen. Met een externe kostendeskundige is een tool ontwikkeld, welke vroegtijdig inzicht verschaft in de kosten van een project. Deze tool wordt overigens organisatiebreed en niet alleen bij co-making ingezet. Met behulp van de tool en referenties welke in de tool zijn verwerkt, kan in een vroegtijdig stadium eenduidigheid worden verkregen over de prijsvorming. Onderhandelingen behoren hierdoor tot het verleden en hoeven niet steeds opnieuw te worden gevoerd. Het is de verwachting dat deze tool in de toekomst bij BIM kan worden aangesloten.

Wat zijn de ervaringen van het Co-makership?

Momenteel bevinden de co-makers zich in een situatie waarin ze aan elkaar moeten wennen. Het loslaten van de oude processen en taakverdeling blijkt lastig te zijn. Meermalig wil de corporatie bij bepaalde aspecten betrokken blijven en vinden medewerkers het moeilijk de verantwoordelijkheid los te laten en daadwerkelijk over te dragen aan de marktpartij. Het waarborgen van de doelen en het bewijs dat Co-makership inderdaad leidt tot een sneller, goedkoper, beter en leuker proces, is nog niet altijd voor handen. Bovendien worden per project meer specifieke doelstellingen geformuleerd. Bij het eerste project wordt bijvoorbeeld het doel gesteld dat de doorlooptijd met 10% moet worden verkort. Bij het tweede project wordt deze doelstelling aangescherpt tot bijvoorbeeld 15%. Bij de doorlooptijd is Ymere sterk afhankelijk van de snelheid van besluitvorming van de gemeenten. Een van de doelstellingen is dan ook om afspraken met gemeenten te maken, welke het co-makingproces versnellen en dus optimaliseren. Bij de ene gemeente is Ymere hierbij al een stapje verder dan bij de andere. Eerste stap is in ieder geval gezet.

In de toekomst wil Ymere ook de klanttevredenheid gaan verhogen. Momenteel is dat nog een containerbegrip: zowel huurders als kopers behoren tot onze klanten, hoe gaan we een toename van klanttevredenheid toetsen?

Er zijn continue zaken aan de orde die eigenlijk eerder hadden moeten worden geregeld. Ymere is zodoende bezig met het in kaart brengen van alle aspecten die nog onvoldoende zijn geregeld. Het opgestelde handboek en de tot nu toe opgedane ervaringen dienen hierbij als leidraad. De realisatieovereenkomst is bijvoorbeeld inhoudelijk heel anders dan verwacht. In tegenstelling tot in het verleden, hebben we bij Co-makership te maken met langdurige afspraken. Zo zijn er nog een aantal aspecten te noemen welke misschien anders / eerder geregeld hadden moeten worden. Ymere beseft dat ze een leerproces doorlopen en hanteren hierbij dan ook het plan-do-check-act principe.

Op het gebied van bedrijfsvoering heeft co-making grote gevolgen. Daar waar projecten worden aanbesteed, worden een opzichter en directievoerder van Ymere ingezet. Bij co-making komen worden deze functies anders ingevuld. Anderzijds wordt bij de werkvoorbereiding een

medewerker van Ymere betrokken, hetgeen traditioneel niet aan de orde is. Uiteindelijk komt het er op neer dat Ymere andere mensen moet inzetten en dat de inzet 1,5 tot 2 FTE minder betreft. De kwaliteit van het proces en eindproduct wordt dankzij de gemaakte kwaliteitsafspraken voldoende gewaarborgd. Bovendien zorgt herhaaldelijk samenwerken met dezelfde teams ervoor dat het borgen van de kwaliteit steeds makkelijker wordt, aangezien het wiel niet steeds opnieuw hoeft te worden uitgevonden.

Naast de veranderingen in de bedrijfsvoering rondom co-making, wordt ook aan het optimaliseren van de andere processen gewerkt. Deze gaan immers ook gewoon door en zijn soms heel inefficiënt. Bij Lean bouwen wordt bijvoorbeeld Value Stream Mapping geïntroduceerd. Op basis daarvan kan een inschatting van de waarde van het proces worden gemaakt. Dit principe wordt zowel op het niveau van co-making maar ook bij andere processen gebruikt.

Wat zijn de verwachtingen voor de toekomst?

Ondanks dat Ymere wat samenwerking met marktpartijen betreft voorloper is, staat de samenwerking nog duidelijk in de kinderschoenen. Het uitwerken van deze samenwerking is nu aan de orde. Het handboek dient hiervoor als basis. Ymere realiseert zich dat de doelstellingen beter, goedkoper, sneller en leuker, oneindig zijn (een onophoudend proces). Over enkele decennia kunnen projecten en processen immers nog steeds beter, goedkoper, sneller en leuker worden gemaakt. Belangrijk hierbij is om te leren van eerder opgedane kennis.

Dhr. van den Berg verwacht dat innovatieve oplossingen veel kunnen opleveren ten einde de doelstellingen te behalen. Een overkoepelende tent kan er bijvoorbeeld voor gaan zorgen dat een dakdekker ondanks slechte weersomstandigheden door kan werken. Daarnaast kan nog veel efficiency worden behaald op het gebied van logistiek. Kortom: andere inrichting van het bouwproces kan zorgen voor een kortere doorlooptijd en een goedkoper proces/product. Vanwege de lange bouwperiode zijn marktpartijen genoodzaakt om vreemd vermogen aan te trekken. Wanneer de bouwtijd enorm kan worden teruggebracht, is deze financiering misschien niet meer nodig.

Dhr. van den Berg bevestigt dat de grootste toekomstige opgave voor woningcorporaties op de bestaande woningmarkt ligt. De opgave voor de toekomst zal liggen in het leefbaar maken en houden van wijken. Wat betreft aandachtswijken is Ymere bereid om (onrendabel) te investeren in maatschappelijk vastgoed. Het is voorlopig doelstelling om dit zelfstandig te blijven doen. Ymere blijft kapitaalkrachtig genoeg om voor eigen rekening en risico projecten te ontwikkelen. Er is voorlopig dus geen behoefte om de rol van de ontwikkelaar over te dragen of uit te besteden aan een marktpartij. Een van de speerpunten voor de toekomst is het build & maintain principe. Dit wordt momenteel nog onvoldoende gedaan. Ymere maakt überhaupt weinig tot geen gebruik van de geboden garanties die de aannemers, onderaannemers en leveranciers bij nieuwbouw / renovatie bieden. Indien na oplevering een gebrek of defect wordt gemeld, stuurt Ymere meestal haar eigen onderhoudsdienst op pad. Er is dus nog een grote slag te slaan. Dhr. van den Berg is wel van mening dat build (bouwen) en maintain (beheren en onderhouden), twee uiteenlopende takken van sport zijn. Het zijn veelal kleinschalige bedrijven welke in beiden actief zijn. Dan ontstaat de vraag of deze bedrijven geschikt zijn voor Co-makership?

BIJLAGE VIII:

Interview met mevr. N. van Kempen

Geïnterviewde:	Mevr. N. (Nicole) van Kempen Gebiedsontwikkelaar Trudo
Wijze van afname:	Mondeling
Datum:	27-02-2012 10.00 uur
Strategisch partnerschap:	<u>ja</u> / nee / ambitie

Introductie onderzoek

In het licht van de veranderende omstandigheden voor zowel projectontwikkelaars als woningcorporaties, is verondersteld dat strategisch partnerschap tussen voorgenoemde organisaties van toegevoegde waarde kan zijn. Echter, vooralsnog worden weinig concrete oplossingen of instrumenten aangedragen ten aanzien van deze samenwerkingsvormen. Er is behoefte aan een verdieping op het samenwerkingsproces vanuit beide kanten. Dit leidt tot de volgende doelstelling: *Exploreren hoe en onder welke voorwaarden een projectontwikkelaar en een woningcorporatie strategische partners kunnen worden, teneinde in te kunnen spelen op de veranderende woningbouwopgave en marktomstandigheden.*

In het kader van dit onderzoek heb ik een literatuurstudie gedaan naar de veranderende omstandigheden waar projectontwikkelaars en woningcorporaties in verkeren. Het daadwerkelijk gevolg voor beide sectoren blijft echter oppervlakkig. Deswege neem ik interviews af om tot een zo breed mogelijk inzicht te komen. Daarbij kan onderscheid worden gemaakt tussen interviews met medewerkers van projectontwikkelaars en interviews met medewerkers van woningcorporaties. Daarnaast maak ik een onderscheid tussen organisaties die reeds een strategisch partnerschap zijn aangegaan, organisaties die dat nog niet doen en organisatie die een ambitie hebben om een strategisch partnerschap aan te gaan. Doelstelling is om tijdens de interviews te weten

te komen: Wat zijn de veranderende omstandigheden waar de organisaties in verkeren? Wat betekenen die veranderingen voor de bedrijfsvoering en hoe gaan de partijen om met de veranderende omstandigheden?

Introductie Trudo

Als een van de vijf woningcorporaties in Eindhoven, beheert Trudo ongeveer 6.000 woningen in diverse prijsklassen. Trudo is door het Centraal Fonds Volkshuisvesting ingedeeld in de referentiegroep 'Middelgrote en kleinere herstructureringscorporaties'. Uit een artikel van dhr. Smeets en dhr. Dogge blijkt dat de corporatie op het gebied van strategische samenwerking al vergaand actief is. Deswege is Trudo een interessante gesprekspartner en vormt de samenwerking met marktpartijen een mogelijke case voor mijn onderzoek.

Trudo heeft twee projectontwikkelingsafdelingen: projectontwikkeling (dhr. J. Goijaerts) en Strijp S (dhr. J. Hock). Ik maak een afspraak met mevr. van Kempen, werkzaam als project- en gebiedsontwikkelaar voor Strijp S. Doel van het gesprek is om inzichtelijk te hebben hoe Trudo met de veranderende marktomstandigheden, zowel financieel als op het gebied van projectontwikkeling, omgaat en hoe de samenwerking met marktpartijen verloopt.

Mevr. van Kempen heeft haar afstudeerstage voor de master Financial Control bij Trudo doorlopen. Vervolgens is ze (negen jaar geleden) aan de slag gegaan als medewerker Planning & Control en later als controller. In die functies heeft ze vooral financieringsvraagstukken gedaan. Na vijf jaar had ze hier geen voldoening meer in en ging ze op zoek naar een andere uitdaging: projectontwikkeling. Trudo heeft haar daarin een kans kunnen bieden en sindsdien is ze aldaar werkzaam als gebiedsontwikkelaar. Met die achtergrond is mevr. van Kempen in staat om vanuit verschillende perspectieven inzicht te bieden in de veranderende

marktomstandigheden, de invloeden daarvan en één en ander toe te lichten over de (strategische) samenwerking met marktpartijen.

Interview

Wat is er veranderd de afgelopen jaren?

Voor Trudo en in het bijzonder voor Strijp S is de afgelopen jaren veel veranderd. Buiten het feit dat de markt hevig is veranderd, zijn er ook enorme veranderingen op het gebied van wet- en regelgeving waar te nemen. De veranderende wet- en regelgeving heeft het speelveld voor woningcorporaties beperkt. Deze transitie heeft dan ook de meeste impact.

Corporaties worden beperkt in het verhuren van woningen aan inkomensgroepen met een inkomen hoger dan € 34.085. Daarnaast zijn er beperkingen opgelegd met betrekking tot het ontwikkelen van commerciële functies. Voorheen was het mogelijk om een project, dat minimaal voor 2/3 uit sociale woningbouw bestond, volledig te financieren met een WSW geborgde lening. De wetgeving is aangepast en er moet een splitsing worden gemaakt tussen DAEB (maatschappelijk) en niet-DAEB (commercieel), ook indien deze in een zelfde pand / project voorkomen. Niet-DAEB, zoals de commerciële plint die in heel Strijp S geldt, mag niet meer met een WSW geborgde lening worden gefinancierd. Dit is vaak in strijd met de mate van commercie; de commerciële plint op Strijp S heeft immers een commerciële functie, maar een maatschappelijke doelstelling. Toch is dit een niet-DAEB activiteit.

Indien een beroep op een WSW geborgde financiering niet mogelijk is, kan een lening bij de bank worden aangevraagd. Banken financieren echter geen 100%. Corporaties moeten dus altijd zelf een stukje financieren en moeten daarvoor het eigen vermogen inzetten. Het was lange tijd niet mogelijk om de verkoopopbrengsten vanuit de verkoop van het reguliere woningbezit in te zetten voor de financiering van niet-DAEB activiteiten. Deze regelgeving is inmiddels aangepast zodat het inzetten van verkoopopbrengsten onder bepaalde voorwaarden is toegestaan.

Hoe gaat Trudo om met die veranderingen?

Trudo heeft de afgelopen tijd 2.500 woningen verkocht met een Slimmer Kopen formule. Enkele jaren geleden

had de corporatie immers nog een vastgoedportefeuille van 8.500 woningen. Nog steeds heeft Trudo bijna al haar complexen aangemerkt voor verkoop. Het is een uitzondering wanneer een bepaald complex / woning niet voor verkoop bestemd is. De redenen hiervoor zijn uiteenlopend. Trudo is wat betreft de grootschalige verkoop van het woningbezit geen doorsnee woningcorporatie.

De zittende huurder kan gebruik maken van de Slimmer Kopen formule, waarbij de woning met een korting wordt verkocht. Wanneer een huurder de woning verlaat en dus geen gebruik maakt van de regeling, komt de woning in de vrije verkoop. De opbrengsten van de verkoop zorgen voor meer investeringsmogelijkheden van bijvoorbeeld de niet-DAEB activiteiten. Indien de koper de aangekochte woning weer wil verkopen, is deze verplicht de woningen aan te bieden aan Trudo. Trudo is niet verplicht om de woning ook daadwerkelijk af te nemen. Aangezien de woning met korting is verkocht, beslist Trudo meestal om de woning inderdaad terug te kopen. De eventuele waardevermindering of -daling wordt gedeeld tussen Trudo en de verkoper. Aansluitend beslist Trudo om de woning opnieuw te verkopen of te verhuren. Wanneer de woning weer opnieuw in de verhuur gaat komt de woning ook weer op de balans te staan.

Trudo speelt met haar kopersformule in op de beperkte keuzevrijheid in de maatschappij; voorheen hadden mensen de keuze tussen kopen en huren. Nu is het zo dat mensen die willen kopen, vanwege financiële overwegingen niet altijd meer kunnen kopen. Met het concept Slimmer Kopen heeft de betreffende bevolkingsgroep deze keuze wel.

De regering heeft het voorstel om woningcorporaties te verplichten om 75 procent van hun portefeuille te koop aan te bieden. Diverse woningcorporaties reageren hier negatief op, omdat ze van mening zijn dat ze de grip op hun bezit verliezen. Je kunt de koper immers niet meer aanspreken op zijn gedrag. Bovendien heb je geen invloed meer op het onderhoud van de woning. Trudo ervaart dat de terugverkoopverplichting resulteert in een blijvend 'lijntje' tussen de woning en Trudo: de woning is nooit weg en komt altijd weer eens terug.

Trudo heeft tot nu toe dan ook ervaren dat de verkoop een positieve invloed heeft; zowel op de leefbaarheid als op de wijk. Een koper gaat over het algemeen beter om

met een woning dan een huurder. Bovendien ervaart men dat mensen in de rij staan voor de verkoop. De huidige marktomstandigheden hebben dus geen tot weinig invloed op de verkoopcijfers. Dit komt waarschijnlijk doordat huurders niet hoeven te wachten tot hun oude woning is verkocht. Cijfers uit 2009/2010 tonen aan dat de doorlooptijd van de verkoop van een woning slechts een paar dagen achteruit is gegaan: van 38 naar 43 dagen. Nog steeds heel snel dus.

Nadeel van de grootschalige verkoopactie is dat Trudo een minderheidsbelang in een complex en wijk creëert. Een VVE moet gaan beslissen over hoe met onderhoud wordt omgegaan. Mevr. van Kempen benadrukt dat dit uiteindelijk niet zo schokkend is.

Trudo heeft vanwege haar geschiedenis (gemeentelijk woningbedrijf) een kwalitatief slechtere portefeuille. De grootschalige verkoop zorgt er voor dat de portefeuille van Trudo enorm krimpt. Door het realiseren van relatief veel nieuwe woningen, zoals op Strijp S, wordt de portefeuille weer aangevuld en wordt ook de kwaliteit van het bezit beter.

Trudo heeft de ambitie om op Strijp S een hoogstedelijk woonmilieu te creëren: voor wonen, werken en bezoekers. Uiteenlopende functies zullen hierin moeten bijdragen en worden ingezet. De maatregelen betreffende financiering van DAEB en niet-DAEB activiteiten bemoeilijken dit echter. Dit lijkt redelijk opgelost vanwege de versoepeling om de verkoopopbrengsten in te mogen zetten voor commerciële doeleinden. Deze versoepeling is nog niet helemaal doorgevoerd, maar mevr. van Kempen verwacht dat de regeling gaat bijdragen aan de financiering van de commerciële plint.

Naast de commerciële plint had Trudo aanvankelijk ideeën voor dure huurappartementen. Op dat gebied is het programma helemaal aangepast; behalve daar waar het echt niet anders gaat. De meeste grote woningen die in het plan zaten, worden opgeknipt in kleinere eenheden. Hierbij is geprobeerd om de eenheden flexibel te houden en de mogelijkheid om de woning in een later stadium weer te vergroten open te houden. De investering voor een dergelijk appartement is daardoor iets hoger. Met het oog op levensduurverlenging verwacht Trudo deze weer terug te verdienen.

Het financieringsprobleem dat bij de dure appartementen speelt zou kunnen worden opgelost door de

appartementen te verkopen. Trudo verwacht echter dat de marktwaarde de komende jaren zal stijgen. Dit in verband met de positieve toekomstige ontwikkelingen in het gebied. De marge is momenteel nog te klein om de woningen van de hand te doen, waardoor verkoop wordt uitgesteld.

Woningcorporaties zijn verplicht om minimaal 90 procent van de vrijgekomen sociale huurwoningen aan inkomensgroepen met een jaarsalaris < € 34.085 te verhuren. Trudo is bovendien verplicht om haar bewoners bij herstructureringen te herhuisvesten. De bewoners die een salaris > € 34.085 hebben moeten dus ook verplicht worden geherhuisvest en drukken dus op de maximale 10 procent. Aangezien een groot deel van de vrijgekomen huurwoningen van Trudo in de verkoop gaan, heeft Trudo een relatief laag percentage huurmutaties. Daardoor is het dan ook mogelijk om toch binnen de kaders van de regeling te blijven. Mevr. van Kempen weet overigens niet of duidelijk wordt gemonitord en bewaakt dat Trudo de grens niet bereikt. Ten slotte vermeld mevr. van Kempen dat Trudo zich verantwoordelijk voelt voor doelgroepen met een jaarsalaris tot € 40.000. Middels de Slimmer Kopen Formule kan het hoogste segment binnen deze doelgroep toch worden bediend.

Hoe werkt Trudo samen met marktpartijen?

Vanwege het feit dat mevr. van Kempen nauw betrokken is bij de werkzaamheden behorend tot Strijp S, legt ze de samenwerking met marktpartijen aan de hand van deze gebiedontwikkeling uit.

Philips heeft Strijp S enkele jaren geleden verkocht aan Volker Wessels. Volker Wessels heeft het gebied gekocht met als doel haar eigen bouwproductie op gang te houden. Zij realiseerde zich dat het zelfstandig ontwikkelen van Strijp S erg lastig zou zijn en heeft toenadering tot de gemeente Eindhoven gezocht. Volker Wessels en de gemeente Eindhoven hebben samen Park Strijp Beheer opgericht, die sindsdien de eigenaar van Strijp S is.

Park Strijp Beheer heeft projectontwikkelaars gezocht en de afspraak gemaakt dat Volker Wessels te allen tijde aannemer in het plangebied is. Hierbij is een verdeling ontstaan:

- Spoorzone met als functie kantoren; samenwerking tussen Volker Wessels en ING.
- Klokgebouw en de driehoek (centrum van het gebied); Trudo.
- In het noorden van het gebied ligt de focus op wonen. Woonbedrijf en de gemeente zijn hier actief.

Kortom zijn er vier ontwikkelaars betrokken bij het hele plangebied. Voorheen deed iedere ontwikkelaar zijn eigen ding en was er geen tot weinig contact met elkaar. Maar: iedereen is geconfronteerd met dezelfde problematieken welke veroorzaakt zijn door de economische crisis zoals de veranderende markt, parkeerproblematiek ect. Daarom zijn de handen in elkaar geslagen en vindt sindsdien tweewekelijks een bijeenkomst plaats waar afstemming op het gebied van planning, faseringen, initiatieven etc. ter sprake komen. Het is in deze tijd bijvoorbeeld essentieel van belang dat niet te veel woningen tegelijk op de markt komen. Initiatieven worden open behandeld en er wordt gekeken naar het gezamenlijk belang en de beste mogelijkheid. Men heeft losgelaten waar ze ooit begonnen zijn en kijkt realistisch naar de markt.

Zoals gezegd is Trudo verantwoordelijk voor de ontwikkeling van het Klokgebouw en het centrum van Strijp S (de driehoek genoemd). Trudo heeft de betreffende gronden in het centrum van het plangebied gekocht van Park Strijp Beheer. Park Strijp Beheer is dus niet meer de eigenaar van het hele gebied. Afspraken over de grondprijs, fasering en bouwvergunning liggen aan deze verkoop ten grondslag.

In de driehoek liggen enkele voormalige fabrieken van Philips. 'Anton' en 'Gerard' behoren daartoe. Stam en de Koning, een dochterbedrijf van Volker Wessels, is onlangs gestart met de realisatie van Anton en Gerard. Stam en de Koning en Trudo werken daarbij samen in bouwteamverband. Vaste leveranciers, architecten etc. maken daar ook onderdeel van uit. De medewerkers die vanuit de diverse organisaties werkzaam zijn aan de ontwikkeling van Strijp S, werken veelal enkel en alleen aan Strijp S.

Trudo heeft in het begin van de 21e eeuw, toen andere

corporaties alles zelf in huis gingen halen, besloten om vooral te blijven doen waar de corporatie goed in is. Alles waar ze minder goed in zijn, wensen ze zoveel mogelijk samenwerkingen aan te gaan. Doel van de samenwerking is dat de kwaliteit zo veel mogelijk wordt gewaarborgd. Zo werkt Trudo samen met VB&T (makelaar), Volker Wessels en DNC (projectontwikkelaar). De opdrachtgevers- en opdrachtnemersrelatie is daarbij te allentijde gehandhaafd en de partijen zijn geen onderdeel van Trudo geworden. De samenwerking is met enkele bedrijven zodanig geïntegreerd dat deze bij Trudo in het computersysteem kunnen (bijvoorbeeld VB&T). Een dergelijke samenwerking is vergaand geïntegreerd. Trudo is momenteel bezig met het organiseren van het uitbesteden van ICT. Door samen met andere corporaties de ICT te organiseren en dus uit te besteden, worden meer licenties aangetrokken waardoor deze goedkoper worden.

Zojuist werd DNC genoemd als partij waar Trudo mee samenwerkt. DNC wordt eveneens genoemd in het artikel van Smeets & Dogge (2007). Ik vraag mevr. van Kempen om hier dieper op in te gaan.

DNC is een projectontwikkelaar welke enkel en alleen projecten voor Trudo ontwikkelt. Volker Wessels is in deze projecten aannemer. Trudo is opdrachtgever richting DNC. DNC geeft weer opdracht aan de Volker Wessels. Beide organisaties hebben ieder dan ook 50 procent eigendom. Bij de oprichting van DNC zijn zowel werknemers van Trudo als werknemers van Volker Wessels naar DNC gegaan. DNC is sindsdien een op zichzelf staand bedrijf met een eigen kantoor, personeel en loonlijst.

Financieel zijn marktconforme afspraken gemaakt. In het begin op regiebasis, later werd een percentage van de bouwkosten afgesproken. Deze samenwerking zorgt dat de lijntjes tussen Trudo en Volker Wessels heel kort zijn. Zo is bijvoorbeeld iedere vrijdagochtend een vergadering met DNC waarin alle lopende projecten ter sprake komen. Projectoverstijgende zaken komen veelal niet ter sprake. Het is (nog) niet bewezen dat de samenwerking ook kostentechnisch voordeel oplevert. Mevr. van Kempen kan zich wel voorstellen dat de korte lijntjes ervoor zorgen dat veel efficiency wordt behaald. DNC werkt met haar aandeelhouders met een open begroting. Deze wordt altijd door een externe

kostendeskundige beoordeeld. Met de aannemer zijn vaste percentages afgesproken. De projectontwikkelaar houdt per project een urenregistratie bij, maar krijgt niet op basis van deze urenregistratie betaald. De urenregistratie wordt gebruikt in de projectevaluatie en op basis daarvan kunnen conclusies worden gemaakt hoe de prijs- en tijdsverhouding tussen kleine en grote projecten is. Door de urenregistratie is op projectniveau inzichtelijk hoe de stand van zaken is en wat de bijbehorende kosten werkelijk zouden zijn.

Ondanks dat mevr. van Kempen niet intensief betrokken is bij andere projecten, legt ze me uit hoe de samenwerking met partners aldaar verloopt. Het team van dhr. Gooijaerts heeft als doel om minimaal 70 procent van de werkzaamheden in vaste bouwteams te realiseren. Over het algemeen doet Stam en de Koning (Volker Wessels) 50 procent van de projecten. Stam en de Koning heeft geen onderhoudstak en doet dus geen onderhoud voor Trudo. Alle samenwerkingen vinden plaats op projectbasis. Het bouwteamverband, waar regelmatig in wordt gewerkt, is voor ieder project uniek. Er is dus geen vergadering waarin alle projecten gelijktijdig en in hetzelfde team kunnen worden besproken.

Trudo heeft haar eigen onderhoudsdienst jaren geleden opgeheven. De corporatie heeft toentertijd aandelen gekocht in Van Asperdt (Ballast Nedam). Sindsdien laat Trudo het onderhoud door Van Asperdt uitvoeren. Regelmatig wordt gekeken of de samenwerking nog optimaal verloopt. Tijdens een dergelijke evaluatie is besloten de aandelen weer van de hand te doen. Inmiddels zijn de aandelen dus weer verkocht, maar van Asperdt voert nog steeds het onderhoud uit. Bij beheer en onderhoud werkt Trudo veelal met vaste leveranciers (80 procent van de gunning).

Is de samenwerking met marktpartijen nu optimaal?

Trudo realiseert zich dat voortdurende evaluatie noodzakelijk is en dat voortdurend moet worden gekeken of de lopende samenwerkingen nog succesvol en noodzakelijk zijn. Door de evaluaties zijn sommige samenwerkingsverbanden verbroken. Dit bleek ook nodig te zijn, aangezien de eenvoud uit het oog werd verloren. Trudo is momenteel bezig met het organiseren van nog meer eenvoud. Het oprichten van een Trudo

Vastgoed BV, een aparte commerciële bedrijfstak, is daar onderdeel van. Trudo wil alle commerciële activiteiten welke onderdeel uitmaken van een sociaal/maatschappelijk project, in deze BV onderbrengen.

Wat zijn de verwachtingen voor de toekomst?

Trudo wil voor haar commerciële activiteiten in de driehoek op Strijp S graag een belegger aantrekken. In deze tijd is het heel moeilijk om die belegger te vinden. Mevr. van Kempen is dan ook erg benieuwd hoe dit gaat verlopen. Welke constructies worden daar bijvoorbeeld voor bedacht? De beleggers zijn momenteel bijvoorbeeld niet bereid om de hoge grondprijs te betalen. Zijn er constructies te bedenken om eerst de grond in verhuur te geven en de prijs over tien jaar pas residueel te bepalen? Ik vraag aan mevr. van Kempen waarom dit niet in de Trudo Vastgoed BV kan worden ondergebracht. Zij geeft aan dat het niet de core-business is om commercieel te opereren. De commerciële activiteiten op Strijp S kunnen eenvoudig worden losgekoppeld van de maatschappelijke activiteiten. Indien mogelijk, moet Trudo dat dus ook doen.

Trudo is een relatief kleine woningcorporatie. Ik ben dan ook erg benieuwd naar de verhouding tussen de inkomsten en de operationele kosten.

Mevr. van Kempen geeft aan dat Trudo een heel 'platte' organisatie is. Ze bedoelt hiermee dat snel kan worden geschakeld en effectief wordt gewerkt. Bovendien is ze van mening dat het maken van een vergelijking tussen de organisatiegrootte en portefeuillegrootte een vertekend beeld geeft. Trudo werkt immers aan de leefbaarheid van wijken. Koopwoningen die ooit weer terugkomen bij Trudo behoren dan niet tot de portefeuille, maar Trudo zet zich er wel voor in. Trudo 'rekent' haar koopwoningen indirect dus ook nog tot haar bezit, terwijl dat niet zo is. Als je dat doet, klopt de verhouding met de operationele kosten veel beter.

Andere corporaties kampen met problemen als gevolg van de scheef groeiende verhouding tussen operationele kosten en opbrengsten. Mevr. van Kempen geeft aan dat Trudo bijvoorbeeld geen eigen onderhoudsdienst heeft. Daarnaast worden ook veel andere activiteiten uitbesteed. Dat betekent dat Trudo geen kosten heeft, als de mensen niet nodig zijn. Dat scheelt enorm in operationele kosten.

Mevr. van Kempen benadrukt dat slechts een klein deel van de organisatie actief bezig is met het bezit. Trudo is veel actiever in het contact met haar klanten en bijzondere klanten. Mensen die bijvoorbeeld zorg behoevend zijn, vragen veel meer van het beheer dan een reguliere huurder. Het huisbezoek is bijvoorbeeld veel intensiever. Trudo kiest er bewust voor om veel te investeren in deze activiteiten en meer te bieden dan alleen een dak boven het hoofd. Een belangrijk deel van deze activiteiten worden gefinancierd vanuit de verkoopopbrengsten. Het beheer en onderhoud (de reguliere activiteiten) moeten kunnen worden gedekt door de huuropbrengsten.

Ik leg mevr. van Kempen de problematiek van woningcorporatie Oosterpoort en de doelstelling die Oosterpoort voor ogen heeft voor. Mevr. van Kempen is van mening dat het werkapparaat van woningcorporaties niet is geschikt voor commerciële partijen. Zij merkt daarnaast op dat, indien de huren door een ander bedrijf (VB&T, makelaar) worden geïnd, welke maandelijks met een overzicht komen, alle activiteiten uit het zicht raken en dat het overzicht kwijt is. Mevr. van Kempen is daarom geen voorstander van alles uitbesteden.

Een koppeling tussen bouw en beheer is wel wenselijk. Je moet immers voorkomen dat tijdens de bouw wordt bezuinigd en problemen tijdens de exploitatie veroorzaken. Mevr. van Kempen schat in dat dat bij Trudo wel redelijk goed gaat en dat de onderhoudsbedrijven voldoende bij de bouw worden betrokken. Bovendien lijkt het haar lastig om als grote organisatie een werk te realiseren en later ook het onderhoud daar van uit te voeren.

BIJLAGE IX:

Interview met dhr. J. Heijdra

Geïnterviewde:	Dhr. J. (Jeroen) Heijdra Directeur Dura Vermeer Bouw Hengelo
Wijze van afname:	Mondeling
Datum:	05-03-2012 13.00 uur
Strategisch partnerschap:	<u>ja</u> / nee / ambitie

Introductie onderzoek

In het licht van de veranderende omstandigheden voor zowel projectontwikkelaars als woningcorporaties, is verondersteld dat strategisch partnerschap tussen voorgenoemde organisaties van toegevoegde waarde kan zijn. Echter, vooralsnog worden weinig concrete oplossingen of instrumenten aangedragen ten aanzien van deze samenwerkingsvormen. Er is behoefte aan een verdieping op het samenwerkingsproces vanuit beide kanten. Dit leidt tot de volgende doelstelling: *Exploreren hoe en onder welke voorwaarden een projectontwikkelaar en een woningcorporatie strategische partners kunnen worden, teneinde in te kunnen spelen op de veranderende woningbouwopgave en marktomstandigheden.*

In het kader van dit onderzoek heb ik een literatuurstudie gedaan naar de veranderende omstandigheden waar projectontwikkelaars en woningcorporaties in verkeren. Het daadwerkelijk gevolg voor beide sectoren blijft echter oppervlakkig. Deswege neem ik interviews af om tot een zo breed mogelijk inzicht te komen. Daarbij kan onderscheid worden gemaakt tussen interviews met medewerkers van projectontwikkelaars en interviews met medewerkers van woningcorporaties. Daarnaast maak ik een onderscheid tussen organisaties die reeds een strategisch partnerschap zijn aangegaan, organisaties die dat nog niet doen en organisatie die een ambitie hebben om een strategisch partnerschap aan te gaan. Doelstelling is om tijdens de interviews te weten

te komen: Wat zijn de veranderende omstandigheden waar de organisaties in verkeren? Wat betekenen die veranderingen voor de bedrijfsvoering? Hoe gaan de partijen om met de veranderende omstandigheden? Hoe werd in het verleden tussen de partijen samengewerkt en liggen er kansen voor andere vormen van samenwerking?

Introductie Dura Vermeer

Dura Vermeer is een landelijk opererend bouwconcern en is ontstaan vanuit een fusie tussen Dura en Vermeer, beiden familiebedrijven. Inmiddels heeft Dura Vermeer circa 2.800 werknemers en is nog steeds een familiebedrijf. Dura Vermeer vormt als concern de verbindende kracht tussen de divisies Bouw & Vastgoed, Infra, Advies & Diensten en Facilitaire Bedrijven.

Tijdens het interview dat ik onlangs bij Ymere heb afgenomen, is gebleken dat Ymere onder de noemer Co-makership samenwerkt met onder andere Dura Vermeer. Het lijkt mij interessant om een toelichting op de samenwerking van beide partijen te ontvangen. Daarbij kwam ik terecht bij de vestiging in Hengelo: Dura Vermeer Bouw Hengelo.

Dhr. Heijdra is directeur bij Dura Vermeer Bouw Hengelo. Dhr. Heijdra werkt sinds 1995 bij Dura Vermeer is via de werkvoorbereiding en projectleiding de spreekwoordelijke ladder beklommen. Medio 2006 werd hij benoemd tot adjunct-directeur en vanaf 2011 is hij directeur van de vestiging in Hengelo. Dhr. Heijdra is nauw betrokken bij het Co-makership met Ymere en kan mij zodoende van meer informatie betreffende die samenwerking voorzien. Doelstelling is om tijdens het interview een en ander te weten te komen over hoe de samenwerking is ontstaan, hoe die tot nu toe verloopt, wat de ervaringen tot nu toe zijn, wat de samenwerking betekent voor de bedrijfsvoering etc. Gedurende het interview maakt dhr. Heijdra gebruik van een hand-out van een presentatie. De hand-out ontvang ik aan het einde van het interview.

Interview

Hoe is het Co-makership met Ymere tot stand gekomen?

Medio 2009 was er de prijsvraag van Ymere. Ymere heeft in haar strategisch beleid gekozen om een derde deel van hun omzet onder te brengen bij vaste partners (co-makers). Een derde deel beogen ze in bouwteam te blijven doen en een derde deel via traditionele aanbesteding. Dura Vermeer is voor de selectie van de co-makers benaderd. In totaal deden twaalf aannemers mee aan de eerste selectieronde, waarbij zes partijen afvielen. Aansluitend gingen de overgebleven zes partijen met Ymere een dialooffase in. In deze fase werd doorgrond wat Ymere nu precies wil, wat ze precies zoeken en wat van de aannemer wordt gevraagd. Daarbij vonden individuele gesprekken tussen de aannemer en Ymere, maar ook gezamenlijke gesprekken met alle zes de aannemers plaats. Na de dialooffase werd van zes naar drie partijen gegaan. Dura Vermeer werd hierbij als een van de drie vaste partners geselecteerd.

Dhr. Heijdra geeft aan dat Dura Vermeer momenteel vooral als 'bouwteamaannemer' betrokken is. Deze brengt zijn kennis vroegtijdig in een project in. Desondanks maakt ook een projectontwikkelaar van Dura Vermeer steeds vaker onderdeel uit van het team. Reden hiervoor is dat Dura Vermeer van mening is dat de expertise van bouw en ontwikkeling gelijktijdig moet worden ingezet om vroegtijdig gedegen beslissingen te kunnen maken. Dhr. Heijdra verwacht dat de betrokkenheid van een projectontwikkelaar in de toekomst zal gaan veranderen en dat de integratie van de bouwkolommen nog verder wordt doorgevoerd. Hij vraagt zich af hoe ver de partijen hierin zullen gaan.

Begin 2010 stond Dura Vermeer op de Provada en werd een presentatie over het Co-makership gehouden. Op die vastgoedbeurs waren diverse andere opdrachtgevers welke ook geïnteresseerd waren in een dergelijke projectongebonden samenwerking met Dura Vermeer. Die meeting heeft geleid tot een zestal samenwerkingen met Dura Vermeer: vier samenwerkingen met woningcorporaties, twee samenwerkingen met zorginstellingen. Dit zijn allen samenwerkingen welke onder de noemer ketenintegratie vallen.

Denkt u dat de vraag naar samenwerking sterk afhangt van de corporatie?

Ik leg voor dat ik inmiddels heb geconstateerd dat de corporaties erg uiteenlopend van elkaar opereren. Dhr. Heijdra is dat met me eens, maar geeft aan dat de corporaties ook te maken hebben met een gemeenschappelijke noemer: vanuit de overheid worden voor iedere corporatie dezelfde beperkingen opgelegd. Woningcorporaties worden gedwongen terug te gaan naar hun core-business. De ene corporatie bewandelt de weg daarin wat sneller dan de andere.

Dhr. Heijdra geeft aan dat Dura Vermeer met een zestal partijen, zowel corporaties als zorginstellingen, aan ketensamenwerking werkt. Dit zorgt ervoor dat Dura Vermeer ineens heel ervaren is op het gebied van ketenintegratie. Dhr. Heijdra vergelijkt de samenwerking met een partij met een huwelijk. Dura Vermeer is met alle partijen getrouwd. Iedereen maakt in een huwelijk afspraken die bij de betrokkenen passen. Die afspraken zijn bij een ieder verschillend. De afspraken tussen de diverse samenwerkingen lopen dus ook zeer zeker uit elkaar. Zo wordt de samenwerking telkens net op een andere manier ingevuld. Onderhoud maakt hier mogelijk ook deel van uit.

Belangrijk is om de dingen anders te gaan doen dan wat we vanuit het verleden gewend zijn. Dan is onderhoud vanuit achteraan in de keten heel belangrijk. Dhr. Heijdra heeft hierbij een kanttekening: het starten en werken in een pilot vraagt ontzettend veel van de betrokkenen, dat je het onderhoud even moet laten voor wat het is. Je doet immers al zo veel anders. Je moet niet alles ineens willen veranderen, de ambities zijn dan te hoog en dan struikel je halverwege.

Dhr. Heijdra adviseert om een project te ontwikkelen, probeer het op een andere manier te doen met doelstellingen op basis van openheid en transparantie. Er zijn een hoop dingen die dan goed gaan en er zijn ook aspecten die verbeterd moeten worden. Op die manier ontstaat ruimte om de ambities weer op te schroeven en bijvoorbeeld ook te gaan denken aan onderhoud. We hebben het dan over projectongebonden samenwerking op basis van openheid en vertrouwen met een gezamenlijke doelstelling. Dat klinkt heel gebruikelijk en gemakkelijk, maar het is goed hier even bij stil te staan. Het is namelijk niet zo gemakkelijk. Wij kunnen immers 1 op 1 afspraken maken; de crux zit hem in het doorvloeien

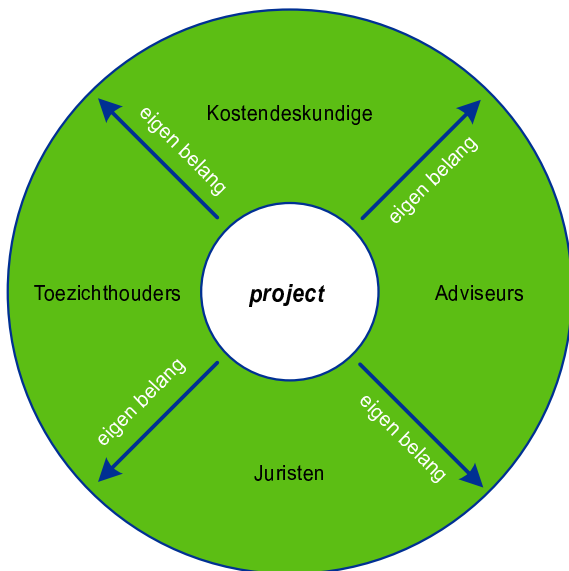
van deze afspraken in de organisatie.

Om aan te tonen dat het creëren van openheid en vertrouwen moeilijk blijkt te zijn, maakt dhr. Heijdra gebruik van een voorbeeld. De opdrachtgever zit bij ketenintegratie aan tafel bij het doornemen van de begroting. Niet zo zeer om de eindprijs overeen te stemmen, maar om de discussie die intern bij een calculatie altijd plaatsvindt, te ervaren en van te leren. Op die manier krijgt de opdrachtgever inzicht in de problematieken, dilemma's en keuzes die bij een project horen. Voorheen werden zowel intern als extern afspraken gemaakt over het doornemen van de begroting. De interne afspraken gingen inderdaad uit de agenda van dhr. Heijdra. Maar wat bleek: intern vond toch een overleg plaats, alleen dhr. Heijdra was er niet bij.

Begrip voor elkaars bedrijfsvoering blijkt erg belangrijk te zijn. Vanuit Portaal is de afgelopen vier maanden een medewerker twee dagen per week bij Dura Vermeer werkzaam geweest: alle afdelingen heeft hij gezien. Momenteel is een projectmanager van Dura Vermeer werkzaam bij Portaal: vier maanden lang en gaat alle afdelingen langs. Wat doet nou een corporatie eigenlijk? Wat beweegt hun? Een stukje kennisuitwisseling is dus georganiseerd.

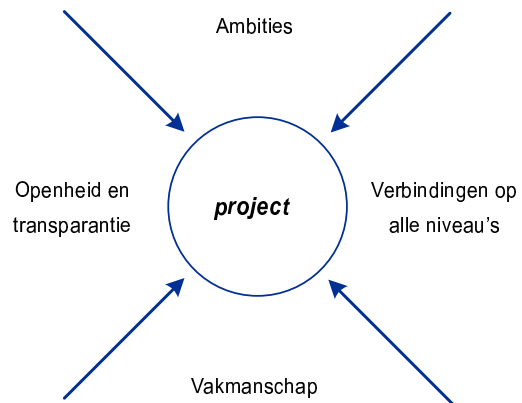
Worden gedurende de samenwerking cultuurverschillen waargenomen?

Om deze vraag te beantwoorden blijkt dhr. Heijdra enkele



Figuur 1 | Traditionele model

jaren terug. Vroeger zaten alle partijen immers met hun eigen belang aan tafel. Voorbeeld: als een architect geen voordeuren in het bestek had opgenomen, werden deze door de aannemer niet gerekend met als gevolg dat de klant geen voordeur heeft. Iedereen werkte dus voor zijn eigen belang. De klant is daar uiteindelijk niet mee gediend. Deze traditionele manier van werken levert frustratie en faalkosten op. Bovendien duurt het project vanwege de onvoorziene activiteiten langer dan nodig, is de kwaliteit niet optimaal en eigenlijk is het helemaal niet leuk om op deze wijze met elkaar samen te werken. Deze traditionele manier van werken is zoals de bouw de afgelopen pakweg honderd jaar heeft gewerkt: er komen honderd verschillende BV's aan te pas om één woning te realiseren. Het hele proces is versnipperd, waardoor veel schakels zijn ontstaan. De schakels zijn allemaal momenten waar het mis kan gaan en het gaat ook heel vaak mis. Dit is een van aspecten welke verbeterd moeten worden. Een ander verbeterpunt is dat de partijen eerder aan tafel komen zitten. Hoe eerder, hoe groter de kans op verbetering. Daar is echter ook optimum aan: op een gegeven moment zaten zoveel verschillende partijen tegelijk aan tafel, dat het niet efficiënt meer was. Dit lost zich meestal vanzelf wel weer op. Dhr. Heijdra gebruikt bij de uitleg hiervan de figuren 1 en 2. In de figuren is weergegeven dat de pijlen bij perfect partnership andersom staan. Het project staat centraal en niet het eigen belang.



Figuur 2 | Perfect partnership

Dhr. Heijdra is bij alle betrokken partijen (corporaties, architect, adviseurs etc.) nagegaan waarom de partijen eigenlijk bestaan. Hij heeft geconstateerd dat alle partijen voor continuïteit en rendement gaan. Indien je alle partijen in de keten een stukje continuïteit en rendement kunt beloven, hoeven ze zich daar niet meer op te focussen en kunnen ze hun aandacht op het project richten. Dit werkt als volgt: de doelstellingen worden gezamenlijk vastgesteld. Als de doelstellingen zijn behaald krijgen de partners een bonus: een nieuw project waarmee de doelstelling continuïteit kan worden behaald. Die continuïteitsbelofte maakt dat mensen het anders willen gaan doen dan wat ze altijd gewend zijn geweest. Ketensamenwerking op een project toepassen is daardoor erg lastig, want je moet mensen in beweging kunnen zien.

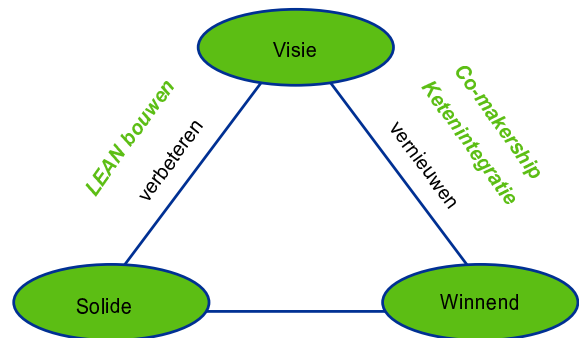
Er worden bij ketensamenwerking dus gezamenlijke doelstelling vastgesteld (bij Ymere smart targets genoemd). Deze doelstellingen kunnen oplopend zijn in prestatieniveau (eerste project, tweede project etc). Het zou vreemd zijn als Dura Vermeer de doelstellingen sneller / beter / leuker etc. alleen op de betreffende projecten welke in projectgebonden sfeer worden gerealiseerd, proberen te behalen. Dura Vermeer stuurt daarom alle projecten op de gezamenlijk geformuleerde doelstellingen.

In de wereld van de adviesbureaus wordt ook geregeld onderzoek gedaan op het gebied van ketenintegratie. Zo heeft Marcel Noordhuis (Deloitte) een test ontwikkeld: de Scemm test. De test meet de bereidheid van een organisatie als het gaat om ketensamenwerking. Hij onderscheidt daarin vier niveaus over een vijftal onderwerpen. De gedachte is dat je gelijkmatig een niveau stijgt. Dura Vermeer heeft dat gemeten en doelstellingen gesteld waar ze drie jaar later hopen te staan. Daarbij zijn een aantal actiepunten te onderscheiden.

Hoe heeft Dura Vermeer het Co-makership in haar organisatie geïmplementeerd?

Dura Vermeer is hier niet mee begonnen omdat de economische crisis parten speelde, maar 'domweg' omdat Dura Vermeer er voor gevraagd is. Er zijn wel partijen welke dit erna gedaan hebben, maar dat is voor dhr. Heijdra niet de juiste drijfveer. De corporatiesector heeft Dura Vermeer geïnspireerd over de toekomstige

samenwerkingsvormen. De crisis en de langdurige invloed daarvan, brengt met zich mee dat partijen nu moeten samenwerken. De crisis helpt dus wel om de noodzaak van intensieve samenwerking in te zien. De introductie van ketensamenwerking liep bij Dura Vermeer gelijktijdig met de implementatie van lean-bouwen. Lean-bouwen is een toverwoord dat te pas en te onpas wordt gebruikt en geroepen. Dura Vermeer verstaat 'elke dag willen verbeteren' onder lean-bouwen. Dat betekent dat ook het bedrijf een beetje zal veranderen. Om deze gedachte uit te leggen gebruikt dhr. Heijdra de veranderdriehoek.



Figuur 3 | Veranderdriehoek

Dhr. Heijdra legt uit dat je vanuit de visie over twee assen kunt veranderen: door te verbeteren en door te vernieuwen. Het motief om te veranderen kan hierbij zeer uiteenlopend zijn. Als het slecht gaat met een bedrijf, moet je veranderen om faillissement te voorkomen. De reden van veranderen bij Dura Vermeer was niet moeten veranderen. Dura Vermeer was immers best een solide bedrijf. Toch is Dura Vermeer bezig met veranderen en de implementatie van lean-bouwen. Deze implementatie loopt over de linker as, die de interne bedrijfsprocessen beïnvloedt. Pas nadat je lean-bouwen goed hebt geïmplementeerd kun je als bedrijf aan de andere as gaan werken: vernieuwen. Vernieuwen heeft niet alleen invloed op de interne bedrijfsprocessen, maar ook extern. Extern veranderen doe je door innovatief te zijn en Co-makership en ketensamenwerking te regelen. Zolang je de interne bedrijfsprocessen nog niet optimaal hebt verbeterd, moet je je vingers nog niet branden aan de externe vernieuwing. Bedrijven die niet solide zijn en toch bezig zijn innovatief te zijn, gaan veelal de mist in. Concluderend: moeten veranderen is als je failliet gaat. Je kunt heel goed veranderen over de interne as en

als je graag wil veranderen, kun je over de externe as vernieuwend zijn.

Dura Vermeer is van mening een solide bedrijf te zijn en bewandeld de twee assen daarom gelijktijdig. De visie van Dura Vermeer is dus uit te leggen aan de hand van de veranderdriehoek. De visie van Dura Vermeer staat in het beleidsplan, een vijfjarenplan, met concrete doelstellingen op het gebied van snelheid, opleverpunten, veiligheid om te werken, waarborgen van kwaliteit voor de kopers etc etc.

Is dit een visie die voor alle vestigingen van Dura Vermeer geldt?

De veranderdriehoek speelt in alle vestigingen. Echter, het niveau van de veranderingen is niet in alle vestigingen gelijk. Het moeten / willen veranderen is overal anders. In die zin is het een gedeelde visie, alleen niet alle vestigingen zijn even ver met het doorvoeren ervan.

Dhr. Heijdra legt uit dat in het werkgebied van Ymere drie vestigingen van Dura Vermeer opereren. Toen de selectie speelde realiseerde Dura Vermeer zich dat een werkmaatschappijoverschrijdend team met Ymere moest gaan samenwerken. Ik constateer dat Hengelo helemaal niet in het werkgebied van Ymere werkt. Dhr. Heijdra geeft aan dat de vestiging in Almere tot de vestiging Hengelo behoort. Almere is wel gelegen in het werkgebied van Ymere. Hengelo vormt overigens samen met de vestigingen Amsterdam en Leidschendam een co-makerteam. Hengelo is vormt dus een derde deel van de samenwerking met Ymere. Toevallig zit dhr. Heijdra in de stuurgroep. Het is dus ook echt samenwerken met de vestigingen.

Op projectbasis werken de vestigingen al samen. Bijzonder is dat dankzij de ketensamenwerkingen ook de projectongebonden aspecten aan de orde komen. Zo zijn we nu bezig met het ontwikkelen van een ketenverzekering, waarin alle partijen verzekerd zijn en dat er geen onderwerpen tussen wal en schip gaan vallen. Daarnaast zijn we bezig met het ontwerpen van nieuwe contracten welke passen binnen de projectongebonden samenwerkingsvorm. Je bent projectongebonden bezig op project uiteraard. Nu gaat ook veel tijd op in aspecten waar je normaal helemaal niet mee bezig bent.

Hoe verloopt de integratie van samenwerking en is deze nu optimaal?

Aan de voorkant van het proces werkt Dura Vermeer met woningcorporaties en zorginstellingen aan ketensamenwerking. Geïnspireerd door de corporatiesector, is Dura Vermeer nu bezig om ook met de leveranciers en onderaannemers ketensamenwerking in te voeren: samenwerken op basis van toegevoegde waarde en niet op basis van prijs. Dat hebben we in de bouwsector nog nooit gedaan. Dit aspect maakt een heel groot deel uit van de visie. Zoals net genoemd behoort ook de integratie en samenwerking tussen de diverse vestigingen bij deze visie. De interne integratie werd daarbij vergeten. Gaandeweg kwamen ze er achter dat dit ook een groot onderdeel uitmaakt.

Vooralsnog stelde een nieuwe opdrachtgever een team samen met een architect, constructeur, projectontwikkelaar, aannemer etc. Deze zetten allemaal 'vreemde' onderaannemers in. We hebben uiteindelijk een team van honderd partijen die elkaar voorheen nog nooit ontmoet hadden. Van dit team verwachten we topprestaties. Dit is dé vreemde manier van werken zoals we die in de bouwsector kennen. In geen enkele andere bedrijfstak gebeurt dit.

Momenteel is Dura Vermeer bezig om op diverse vlakken vaste partijen te betrekken. Dat heeft invloed op het organogram van een bedrijf. Volgens de lean theorie zetten we de piramide op zijn kop. De mensen waar het om gaat staan bovenaan. Dura Vermeer heeft haar organogram zo georganiseerd als in een fabriek met lopende banden: vooraan gaat er een werk in, achteraan komt er een product uit. We noemen deze lopende banden: bouwstromen. Dit betekent misschien dat we over een paar jaar geen afdeling calculatie meer hebben, maar negen (in het geval van Dura Vermeer Bouw Hengelo) verschillende bouwstroomkamers. In elke bouwstroomkamer zitten een projectontwikkelaar, een calculator, werkvoorbereider, projectleider etc. In zo'n bouwstroomkamer zit ook een vaste tegelzetter, een vaste stucadoor etc. De introductie van bouwstroomkamers betekent nogal iets; iets wat niet in één jaar kan worden geregeld. Daarvoor heeft Dura Vermeer vijf jaar uitgetrokken; hetgeen betekent dat per jaar twee bouwstroomkamers worden opgericht. Er zullen ongetwijfeld projecten zijn die bijvoorbeeld niet hoeven te

worden ontwikkeld. In dat geval doet de ontwikkelaar in het betreffende project 'niet mee'. Dhr. Heijdra verwacht dat dit in de toekomst steeds minder voor zal komen. Hij verwacht immers kansen bij opdrachtgevers die nu nog zelf ontwikkelen en dat deze dat in de toekomst niet meer zullen doen.

Zo zou ketensamenwerking moeten plaatsvinden: aan de voorkant, aan de achterkant en intern.

De medewerkers van Dura Vermeer zijn gewend om in een bepaald ritme en werkwijze te opereren. Zij zullen moeten worden meegenomen in de veranderende manier van werken. Het begeleiden van de medewerkers in dit proces, blijkt het allermoeilijkste te zijn. Het begint met het uiten van de veranderingen en het presenteren van het beleidsplan op alle afdelingen.

Dura Vermeer heeft een seminar georganiseerd, zodat zowel intern als extern duidelijk werd waar Dura Vermeer mee bezig is. Daarnaast is het bedrijf op een training geweest. Tijdens die training werd duidelijk dat je van alle disciplines mensen in een team moet hebben. Denk hierbij aan gedrag, persoonlijkheidskenmerken etc. Dura Vermeer is niet alleen met haar eigen medewerkers op die training geweest. Inmiddels heeft ook een training met de medewerkers van Ymere plaatsgevonden. In feite wil je met externe partijen immers een team maken. Daarnaast heeft Dura Vermeer een bordspel ontwikkeld, een soort ganzenbord voor de bouw. Dit is een spel met fiches, dobbelstenen, vragenkaartjes etc. Centraal in het spel staat: Wat voor een gedrag heb je nodig om dit te kunnen bereiken? Dit spel was puur voor bewustwording. Het is gespeeld door de directieleden en de staf, maar ook de staf heeft het gespeeld met de afdelingen tot in de uitvoering (timmerlieden etc) aan toe. We moeten de mensen immers in beweging krijgen.

Zoals eerder vermeld werkt Dura Vermeer met een viertal woningcorporaties op projectongebonden wijze samen. Portaal is ook een van deze corporaties. Na de afronding van het eerste project vond een evaluatie plaats, waarbij werd geconstateerd dat er heel wat dubbelingen plaatsvonden. Er werden bijvoorbeeld projectmanagers zowel van Portaal als Dura Vermeer ingezet. In het vervolg zou je kunnen overwegen om een partij / persoon aan te stellen welke het projectmanagement voor beide partijen doet. Afstemming is dan niet meer

nodig, waardoor het management een stuk efficiënter is. Bij Ymere zijn we ook toe aan meer efficiency, dit uit zich echter op een ander vlak. Hoe ver voer je het door? Dhr. Heijdra kan zich voorstellen dat een woningcorporatie in de toekomst slechts woningen verhuurd en niet zo veel ontwikkelt. Dat gaat ongetwijfeld consequenties voor de omvang van de organisaties opleveren.

Is er sprake van gelijkwaardigheid tussen de co-makers?

De positie van Dura Vermeer Bouw Hengelo en ERA Contour Zoetermeer is vergelijkbaar binnen hun moederbedrijven. Daarnaast is een behoorlijke klik tussen die twee bedrijven. Hoewel de partijen concurrenten van elkaar zijn, delen ze heel veel kennis met elkaar. De directies van Dura Vermeer en ERA Contour komen bijvoorbeeld elk halfjaar bij elkaar om kennis te delen. Dan geven ze ook instrumenten af waar ze van elkaar kunnen leren en wat aan hebben. Het helpt ze beiden verder. Dat is heel bijzonder. Overigens is het zo dat alle drie de bedrijven kennis delen.

Om aan te tonen dat de partijen daadwerkelijk op basis van gelijkwaardigheid samenwerken, gaat dhr. Heijdra in op de verdeling van de projecten onder de co-makers. Indien een aannemer zijn werkzaamheden voor het ene project heeft afgerond, wordt gewoon om nieuw werk gevraagd. Bovendien wordt gekeken welk werk het beste bij welke partij past. De verdeling hierin gaat heel gemoedelijk en gebeurt in alle openheid en transparantie. Angst voor concurrentie is er nooit geweest. Angst zorgt voor het zeker stellen van je eigen belang, een aspect dat in de nieuwe manier van samenwerken vergeten moet worden.

Gelijkwaardigheid tussen de partijen zou ook betekenen dat de traditionele opdrachtgevers- en opdrachtnemersrol verleden tijd is. Vanwege het feit dat alle partijen aan het nieuwe proces moeten wennen, is het onmogelijk dat het onderscheid in rollen direct verdwijnt. Om dit echt te bewerkstelligen heb je binnen de organisatie een paar 'believers' nodig: je eigen organisatie moet voortdurend scherp gehouden worden.

In de samenwerking met Ymere komen alle projectongebonden thema's in een handboek aan de orde (ketenverzekering, contracten). Het handboek is een groeiboek want er staat natuurlijk nog niet alles in.

Dat moet zo langzamerhand gevuld gaan worden. Naast het handboek wordt in de samenwerking met Ymere gewerkt in een drielaagse contractstructuur:

- In december 2009 is een intentieovereenkomst getekend ('we gaan het doen met elkaar');
- Op de Provada in 2011 is een vijfjarig durende samenwerkingsovereenkomst getekend. In totaal zijn er drie samenwerkingsovereenkomsten: iedere co-maker individueel met Ymere. In de samenwerkingsovereenkomst wordt uitgesproken op welke voorwaarden met elkaar wordt samengewerkt. Daarin wordt ook het handboek (welke voor alle co-makers gelijk is) jaarlijks vastgesteld. Wie zijn de partijen, doelstellingen, hoe willen we het doen, begripsvormen, besluitvorming, doelen, optuigen samenwerking, hoe gaan we met onze co-actoren om, welke projecten brengen we daar dan onder, taakverdeling, marges, financiën, winst en risico, meetbare doelen, communicatie etc. maken onderdeel uit van de samenwerking.
- Tot slot wordt per project een projectovereenkomst getekend. De projectomvang en prijs komen hierin onder andere ter sprake.

Dhr. Heijdra geeft aan dat Ymere er nog niet is. Dura Vermeer is druk doende het hele bedrijf op zijn kop te zetten. Dura Vermeer vraagt zich dan ook af hoe Ymere met de veranderingen omgaat. Zij hebben Dura Vermeer geïnspireerd, maar hoe nu verder?

Ten slotte vertel ik dhr. Heijdra een en ander over de samenwerking met woningcorporatie Oosterpoort. Wanneer ik uitspreek dat de samenwerking met Oosterpoort verder gaat dan die bij Ymere, deelt hij deze mening. Hij komt hierbij terug op zijn uitspraak dat de ene corporatie sneller is dan de andere. De samenwerking met bijvoorbeeld zorginstellingen is al een stuk diepgaander. Deze partij heeft immers geen eigen projectontwikkelaar.

Al met al is het optuigen van een projectongebonden samenwerking een proces dat gepaard gaat met vallen en opstaan.

BIJLAGE X:

Interview met dhr. E. Leijten

Geïnterviewde:	Dhr. E. (Erik) Leijten Directeur Hurks vastgoedontwikkeling
Wijze van afname:	Mondeling
Datum:	06-03-2012 12.00 uur
Strategisch partnerschap:	ja / nee / <u>ambitie</u>

Introductie onderzoek

In het licht van de veranderende omstandigheden voor zowel projectontwikkelaars als woningcorporaties, is verondersteld dat strategisch partnerschap tussen voorgenoemde organisaties van toegevoegde waarde kan zijn. Echter, vooralsnog worden weinig concrete oplossingen of instrumenten aangedragen ten aanzien van deze samenwerkingsvormen. Er is behoefte aan een verdieping op het samenwerkingsproces vanuit beide kanten. Dit leidt tot de volgende doelstelling: *Exploreren hoe en onder welke voorwaarden een projectontwikkelaar en een woningcorporatie strategische partners kunnen worden, teneinde in te kunnen spelen op de veranderende woningbouwopgave en marktomstandigheden.*

In het kader van dit onderzoek heb ik een literatuurstudie gedaan naar de veranderende omstandigheden waar projectontwikkelaars en woningcorporaties in verkeren. Het daadwerkelijk gevolg voor beide sectoren blijft echter oppervlakkig. Deswege neem ik interviews af om tot een zo breed mogelijk inzicht te komen. Daarbij kan onderscheid worden gemaakt tussen interviews met medewerkers van projectontwikkelaars en interviews met medewerkers van woningcorporaties. Daarnaast maak ik een onderscheid tussen organisaties die reeds een strategisch partnerschap zijn aangegaan, organisaties die dat nog niet doen en organisatie die een ambitie hebben om een strategisch partnerschap aan te gaan. Doelstelling is om tijdens de interviews te weten

te komen: Wat zijn de veranderende omstandigheden waar de organisaties in verkeren? Wat betekenen die veranderingen voor de bedrijfsvoering? Hoe gaan de partijen om met de veranderende omstandigheden? Hoe werd in het verleden tussen de partijen samengewerkt en liggen er kansen voor andere vormen van samenwerking?

Introductie Hurks

Hurks groep zetelt in Eindhoven en vormt als concern de verbindende kracht tussen vastgoedontwikkeling, projectrealisatie en bouwcomponenten & engineering. Binnen deze drie sectoren opereren de vijftien werkmaatschappijen, die elk op een specifiek terrein van de bouw actief zijn. Hurks is daardoor in staat om zowel projecten te ontwikkelen als projecten te bouwen als het leveren van bouwproducten en industriële bouwsystemen.

Hurks heeft onlangs succesvol deelgenomen aan een marktconsultatie van woningcorporatie Oosterpoort te Groesbeek. Naast Hurks zijn nog een tweetal marktpartijen geselecteerd. De samenwerking bevindt zich op dit moment in de startfase en het is voor zowel Oosterpoort als Hurks nog onbekend hoe de samenwerking concreet wordt vormgegeven.

Dhr. Leijten is directeur Hurks vastgoedontwikkeling Eindhoven en is nauw betrokken bij het traject met woningcorporatie Oosterpoort. Ik verwacht dat hij vanuit zijn positie één en ander kan toelichten over de bestaande samenwerkingsvormen met woningcorporaties en over de consequenties van een strategische samenwerking. In het interview zal de nadruk worden gelegd op de samenwerking met Oosterpoort.

Interview

Een jaar of acht geleden zag je dat corporaties steeds dominanter werden in de woningbouw. Toen werden ook de eerste voorgevoelens geuit dat woningbouw wel eens

onbetaalbaar zou kunnen worden. De prijsstijgingen waren toen al volop aan gang. Hurks heeft in die tijd besloten om strategisch de markt op te gaan zoeken. We hebben sindsdien diverse malen met woningcorporaties samengewerkt en hebben bovendien terugkerende samenwerkingen weten te bereiken. We zijn echter nooit zo ver gekomen dat partijen naar elkaar uitspraken: wij gaan het echt voor langere periode samen doen. Het zijn tot dusver altijd samenwerkingen geweest van project naar project.

Dhr. Leijten denkt dat de projectmatige samenwerkingsverbanden voortkomen vanuit het feit dat corporaties er altijd van overtuigd waren dat aanbestedingen noodzakelijk waren om de scherpste op de markt te bereiken. Woningcorporatie X had bijvoorbeeld lange tijd in haar beleid staan: aanbesteden tenzij... Pas twee jaar geleden hebben zij de keuze gemaakt om juist in te zetten op partnerschap. Ze zijn echter nog niet zo ver om dat ook daadwerkelijk te doen. Dhr. Leijten heeft immers gemerkt dat als hij enerzijds met deze corporatie is gesprek gaat over intensievere samenwerking, dat anderzijds inkopers van die corporatie bezig zijn met het opvragen van offertes en het leuren over prijzen. Een dergelijke organisatie is er dan nog helemaal niet aan toe om strategisch te gaan samenwerken.

Dhr. Leijten benadrukt overigens dat aanbesteden niet samenwerken is. Het blijkt bovendien lastig te zijn om deze traditionele aanbestedingscultuur los te laten. In sommige situaties is dat echter noodzakelijk, bijvoorbeeld als een projectontwikkelaar een bepaalde grondpositie heeft en een woningcorporatie in dat project wil participeren. In dergelijke situatie moet de aanbestedingscultuur plaatsmaken voor samenwerking tussen projectontwikkelaars en woningcorporaties.

Oosterpoort heeft er voor gekozen om met drie vaste partijen samen te werken. Het is daarbij ook mogelijk dat de grondposities van een onbekende derden zijn. Dhr. Leijten is van mening dat dit eerder uitzondering dan regel is. Hij vindt dan ook dat in het lopende traject met Oosterpoort hier nog niets over hoeft te worden afgesproken. In dergelijke situatie moet je beoordelen: wat doen we hiermee, gaan we dit samen aanpakken, valt dit buiten de samenwerking, wie is de derden? Het is onmogelijk om dit in het huidige stadium te regelen.

Hoe kwam een samenwerking tussen projectontwikkelaars en woningcorporaties in het verleden tot stand?

Voor de huidige economische crisis ontstond een samenwerking tussen projectontwikkelaars en woningcorporaties doorgaans als gevolg van de grondpositie van een projectontwikkelaar. Met regelmaat stelde de gemeente de eis dat een bepaald percentage van de te ontwikkelen woningen voor de sociale sector bestemd moest zijn. In dergelijke situatie werd een woningcorporatie benaderd. Dat kon op uiteenlopende momenten: vroegtijdig of bij de verkoop. Aangezien corporaties veelal huurwoningen wilden realiseren, namen deze de woningen meestal ook af. Een andere reden voor afname was dat er maatschappelijk gebonden eigendom werd gerealiseerd (koopgarant e.d.). De samenwerkingen tussen Hurks en woningcorporaties zijn zowel vroegtijdig als later in het project van de grond gekomen.

Welke veranderingen zijn op het gebied van samenwerking waar te nemen?

De trend is nu dat er meer wordt samengewerkt en dat de corporatie dan ook eerder in het traject betrokken wordt en inspraak op het product en proces heeft. Er is momenteel gewoon geen ruimte meer om als projectontwikkelaar inefficiënt te zijn. We moeten zoeken naar de maximale toegevoegde waarde. Die kunnen we bereiken door heel vroegtijdig een (structurele) samenwerking met onze klanten te beklinken. Dat kun je zo doen zoals Oosterpoort: niet alleen vroegtijdig maar ook strategisch. Je kunt ook met vaste partijen afspreken dat, zodra het zich ertoe leent, zij in heel vroegtijdig stadium een samenwerking benoemen waar een projectmatige productie uit voortkomt. Wat Hurks ook doet, is afspraken maken met corporaties met betrekking tot een gemeenschappelijk belang, doel en een continuïteitsafpraak. In dergelijke situatie maak je pure projectgebonden afspraken en enkele structurele afspraken. In een dergelijke situatie kun je ook echt functioneren als ontwikkelaar: je ontwikkelt het project en een deel van de ontwikkelportefeuille zet je af aan de woningcorporatie.

Wat zijn de gevolgen voor de bedrijfsvoering bij een samenwerking zoals die met woningcorporatie Oosterpoort?

Dhr. Leijten verwacht dat de vastgoedorganisatie van Hurks in de toekomstige samenwerking met Oosterpoort, naast haar ontwikkelrol, ook voor een deel accountmanager van de hele Hurks organisatie zal zijn. In dit geval is de rol van de ontwikkelaar een stukje daadwerkelijk ontwikkelaar, maar slechts beperkt.

Samenwerking tussen organisaties blijft mensenwerk. Dhr. Leijten merkt dan ook dat het heel belangrijk is dat er een klik tussen de mensen is en dat ze dezelfde taal spreken. Mensen die iets in elkaar herkennen en een klik met elkaar hebben, maken samenwerking tot een succes. Dergelijke praktijken moet je dan ook koesteren. Dat betekent niet dat de betreffende personen die een klik met elkaar hebben alles samen moeten gaan doen, maar de organisaties moeten deze personen wel in de juiste positie brengen. Het is daarbij de vraag op welke momenten de diverse taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden kunnen worden overgenomen. Misschien is dhr. Leijten het vaste aanspreekpunt binnen de Hurks organisatie als het gaat om strategische afspraken met betrekking tot onderhoud. Dat dit daarna wordt uitgewerkt en concreet wordt gemaakt door medewerkers van bouw en onderhoud behoort daarbij tot de mogelijkheden. Dhr. Leijten verwacht kortom dat Oosterpoort een vast aanspreekpunt bij Hurks vastgoedontwikkeling heeft. De betreffende persoon is vervolgens in staat om de verschillende taken en werkzaamheden bij de diverse werknemers in de uiteenlopende werkmaatschappijen neer te leggen. Oosterpoort moet niet hoeven nadenken bij wie ze moeten zijn.

De veranderende positie ten opzichte van bijvoorbeeld Oosterpoort kan betekenen dat de organisatie van Hurks ook moet veranderen. Daarbij kan het best zo zijn dat Hurks breed anticipeert op de ontwikkelingen met betrekking tot BIM en Lean en dat er een herindeling van teams zal plaatsvinden. Het is echter allemaal nog gissen naar mogelijke opties. Dhr. Leijten weet eerlijk gezegd nog niet hoe zijn organisatie moet veranderen. Dhr. Leijten heeft er een beeld bij dat hij accountmanagement noemt: verantwoordelijk zijn voor het beheren van het account Oosterpoort. Hurks is een vrij platte organisatie

(lijntjes naar de andere werkmaatschappijen zijn redelijk kort), waardoor dit beeld mogelijk verwezenlijkt kan worden. In praktische zin, moet worden georganiseerd dat de taken direct bij de juiste werkmaatschappij / persoon worden neergelegd, zowel voor bouw als voor onderhoud. Dat is best ingewikkeld. Feitelijk zijn Hurks vastgoedontwikkeling, Hurks bouw en Hurks onderhoud verschillende bedrijven. Dat zou bijvoorbeeld kunnen betekenen dat dhr. Leijten (Hurks vastgoedontwikkeling) verantwoordelijk is voor een onderhoudsproces en dat dhr. Eckhardt (directeur Hurks onderhoud) niet is geïnformeerd. Dat kan tot vervelende situaties leiden.

Oosterpoort onderkent dat haar servicedienst niet alleen technische werkzaamheden verricht zoals het rechthangen van deuren. De medewerkers van de servicedienst signaleren ook een sociale misstand: als iemand aan het vereenzamen is, als de burens een wietwekerij hebben, als iemand een financieel probleem heeft etc. Die signaleringen worden bovendien teruggekoppeld. Een servicemedewerker in dienst van Hurks heeft nog geen gevoel voor deze omstandigheden, maar moet dat uiteraard wel krijgen. Hetzelfde geldt voor werkvoorbereiders en calculators. Deze medewerkers zijn niet gewend om transparant te zijn en open kaart te spelen.

Zodoende betekent het partnerschap voor alle lagen uit de organisatie iets en moet het partnerschap dus tot diep in de wortels van een organisatie worden geïntegreerd. Het partnerschap vraagt een andere mindset. We hebben immers al gezien dat het voor medewerkers in de uitvoering moeilijk is om de traditionele aanbestedingscultuur te verruilen voor een bouwteam, omdat ze in een andere manier met klanten omgaan. Bij een traditionele aanbestedingscultuur moet op het scherpst van de snede in financiële zin worden opgezocht. In een bouwteam wordt een hele andere positie ingenomen. Je ziet dat medewerkers hiermee worstelen. Het blijkt bijvoorbeeld moeilijk te zijn 's ochtends bij het ene proces te knokken voor de laagste prijzen en 's middags bij een ander proces de klant centraal te stellen. Het verschil zit in de verantwoordelijkheid voor het bestek: als bij een aanbesteding elementen uit het bestek ontbreken worden meer prijzen in rekening gebracht. Er kan veel meer worden bereikt met een gemeenschappelijke verantwoordelijkheid en

redelijkheid. Bij een ontwikkeling met Woonbedrijf heeft Hurks bijvoorbeeld gezien dat dit tijdens de ontwikkeling heel goed werkte. Tijdens de uitvoering ging dat daarentegen minder goed. Daar hebben we meteen een cultuurverschil tussen bouw en vastgoed te pakken. De toegevoegde waarde van vastgoedontwikkeling zit in het uiten van verantwoordelijkheid. Op langere termijn accepteert een woningcorporatie dat. De corporatie zal in geval van problemen dan ook zoeken naar gezamenlijke oplossingen. De uitvoeringstak blijkt daar moeilijker tot in staat te zijn.

Ik leg dhr. Leijten voor dat ik moeite heb met de term ketenintegratie in het traject met woningcorporatie Oosterpoort. Ketenintegratie wordt met regelmaat genoemd in relatie tot nieuwbouw en in relatie tot de aannemerij. Bij ketenintegratie wordt gestuurd op het effectiever maken van de uitvoering en het integreren van het bouwproces in de voorbereiding. Ik ben van mening dat het bij Oosterpoort draait om het integreren van vastgoedontwikkeling meer naar achteren in het proces. Dhr. Leijten geeft aan zich in deze beredenering te kunnen vinden. Al vraagt hij zich wel af wat het verschil in resultaat zal zijn.

Een projectontwikkelaar zoekt naar klanten en weet de klantvraag te vertalen in een bouwvraag. Oosterpoort zal dan meer regievoerend dan controlerend opereren. Dhr. Leijten hoopt dat Oosterpoort in staat is om doelen als volgt te stellen: 'Wij willen in een bepaalde wijk/ buurt de leefbaarheid verdubbelen in een tijdsbestek van tien jaar. Die leefbaarheid meten wij op basis van naamsbekendheid, parameters, tevredenheid, huurmutaties etc.' Het stellen van dergelijke doelen behoort tot de veranderende rol van de medewerkers vastgoed binnen een woningcorporatie. De marktpartijen gaan de gestelde doelen daadwerkelijk realiseren en dienen daarbij aan te geven wat ze daarvoor nodig hebben, zowel financieel als op andere niveaus. Hurks wordt dan conceptueel uitgedaagd. Het zou daarbij goed mogelijk kunnen zijn dat niet Oosterpoort maar Hurks, verantwoordelijk wordt voor het nemen van een sloopbesluit, verkoopbesluit etc.

Dhr. Leijten benadrukt overigens dat de samenwerking die met Oosterpoort wordt opgezet, geen blauwdruk is voor samenwerking tussen projectontwikkelaars en

woningcorporaties. Woningcorporaties zijn er immers in allerlei soorten en maten: groot, middel, klein, kwaliteit van de portefeuille etc. De samenwerking is deswege niet reproduceerbaar. Dat wil overigens niet zeggen dat je niets uit het een kunt leren, wat je in een andere samenwerking kunt toepassen.

Waarom is Hurks geïnteresseerd in een corporatie in het oosten van het land?

Onze organisatie rekent de regio Arnhem/Nijmegen ook tot haar werkgebied. Als een Eindhovense corporatie een soortgelijke vraag had gesteld, hadden we dat ook ontzettend leuk gevonden. Uiteindelijk maakt locatie niets uit. Het is belangrijk dat je naar elkaar uitspreekt wat de verwachtingen zijn. Ook in termen van opdrachtenstroom. Hurks onderhoud kan op basis van een gegarandeerde opdrachtenstroom bijvoorbeeld bepalen of zij iemand in dienst nemen in de regio Groesbeek (Oosterpoort).

Woningcorporaties trekken normaal gesproken vreemd vermogen aan voor het ontwikkelen en realiseren van een project. Voorziet u een rol voor Hurks in de financiering voor Oosterpoort?

In de praktijk is Oosterpoort afnemer van de woningen. Daarmee is Oosterpoort ook de partij die het vermogen zal verschaffen. In de samenwerking met Oosterpoort, waarbij geen juridische entiteit zal worden opgericht, gaan we echter samenwerken. Daarbij verwacht dhr. Leijten geen grote grondexploitaties met grote investeringen en apart vreemd vermogen. In dergelijke gevallen is het interessant op de financieringsmogelijkheden die de corporatie heeft in te zetten en niet uit te kijken naar alternatieve vormen van financieringen.

Ik benadruk dat woningcorporaties er als gevolg van de toegenomen heffingen en strengere wet- en regelgeving financieel op achteruitgaan. Woningcorporaties kunnen daardoor mogelijk niet in staat zijn om projecten te financieren. Dhr. Leijten geeft aan dat Hurks kan worden gezien als een solvabele partij die kan investeren. Over het algemeen is een aannemer immers in staat om haar werkzaamheden eerder in rekening te brengen bij haar klant, dan dat zij het zelf moet uitgeven. Dat is ook de reden dat de combinatie tussen projectontwikkelaars en aannemers heel sterk is. Projectontwikkelaars hebben immers geld nodig. Dat geld kan door de aannemer

beschikbaar worden gesteld.

Desondanks ziet dhr. Leijten geen directe oplossing voor situaties waarin een corporatie niet in staat is om bijvoorbeeld een onderhoudproject te financieren. Hurks is wel degelijk in staat om die kosten te voorfinancieren, maar wil toch een vergoeding voor de financieringslasten daarvan in rekening kunnen brengen. Indien er sprake is van een tijdelijk liquiditeitsprobleem kan er uiteraard wel worden gezocht naar een oplossing.

BIJLAGE XI:

Interview met dhr. R. Hendriks

Geïnterviewde:	Dhr. R. (Rob) Hendriks Voormalig lid RvB Hurks vastgoedontwikkeling
Wijze van afname:	Mondeling
Datum:	06-03-2012 14.00 uur
Strategisch partnerschap:	ja / nee / <u>ambitie</u>

Introductie onderzoek

In het licht van de veranderende omstandigheden voor zowel projectontwikkelaars als woningcorporaties, is verondersteld dat strategisch partnerschap tussen voorgenoemde organisaties van toegevoegde waarde kan zijn. Echter, vooralsnog worden weinig concrete oplossingen of instrumenten aangedragen ten aanzien van deze samenwerkingsvormen. Er is behoefte aan een verdieping op het samenwerkingsproces vanuit beide kanten. Dit leidt tot de volgende doelstelling: *Exploreren hoe en onder welke voorwaarden een projectontwikkelaar en een woningcorporatie strategische partners kunnen worden, teneinde in te kunnen spelen op de veranderende woningbouwopgave en marktomstandigheden.*

In het kader van dit onderzoek heb ik een literatuurstudie gedaan naar de veranderende omstandigheden waar projectontwikkelaars en woningcorporaties in verkeren. Het daadwerkelijk gevolg voor beide sectoren blijft echter oppervlakkig. Deswege neem ik interviews af om tot een zo breed mogelijk inzicht te komen. Daarbij kan onderscheid worden gemaakt tussen interviews met medewerkers van projectontwikkelaars en interviews met medewerkers van woningcorporaties. Daarnaast maak ik een onderscheid tussen organisaties die reeds een strategisch partnerschap zijn aangegaan, organisaties die dat nog niet doen en organisatie die een ambitie hebben om een strategisch partnerschap aan te gaan. Doelstelling is om tijdens de interviews te weten

te komen: Wat zijn de veranderende omstandigheden waar de organisaties in verkeren? Wat betekenen die veranderingen voor de bedrijfsvoering? Hoe gaan de partijen om met de veranderende omstandigheden? Hoe werd in het verleden tussen de partijen samengewerkt en liggen er kansen voor andere vormen van samenwerking?

Introductie Hurks

Hurks groep zetelt in Eindhoven en vormt als concern de verbindende kracht tussen vastgoedontwikkeling, projectrealisatie en bouwcomponenten & engineering. Binnen deze drie sectoren opereren de vijftien werkmaatschappijen, die elk op een specifiek terrein van de bouw actief zijn. Hurks is daardoor in staat om zowel projecten te ontwikkelen als projecten te bouwen als het leveren van bouwproducten en industriële bouwsystemen.

Hurks heeft onlangs succesvol deelgenomen aan een marktconsultatie van woningcorporatie Oosterpoort te Groesbeek. Naast Hurks zijn nog een tweetal marktpartijen geselecteerd. De samenwerking bevindt zich op dit moment in de startfase en het is voor zowel Oosterpoort als Hurks nog onbekend hoe de samenwerking concreet wordt vormgegeven.

Dhr. Hendriks is voormalig lid van de Raad van Bestuur van Hurks Groep. Momenteel is hij directeur Hurks vastgoedontwikkeling Amsterdam. Daarnaast voert hij regelmatig gesprekken met woningcorporaties in heel Nederland, met betrekking tot samenwerking. Vanuit zijn ervaring en positie is dhr. Hendriks een interessante gesprekspartner voor mij onderzoek.

Interview

Wij moeten nadenken over wie onze klanten zijn, wat we voor onze klanten kunnen betekenen en wat wij moeten veranderen binnen onze organisatie om aan onze klantvraag te kunnen voldoen. In dit geval kan

die klant een woningcorporatie zijn. Woningcorporaties vragen om samenwerking. Aangezien daar potentie in zit is dat een klantvraag die wij met open armen moeten ontvangen. Die vraag van corporaties komt echter niet zomaar uit de lucht vallen.

Wat zijn de veranderende omstandigheden in de corporatiesector?

Corporaties hebben als gevolg van de bruteringsoperatie alle subsidies vervroegd uitgekeerd gekregen. Daarnaast zijn de huren als gevolg van het beleid van het ministerie in die periode enorm toegenomen. Dat betekent dat woningcorporaties naast de verkregen subsidies relatief veel huurinkomsten ontvingen. Ten slotte stegen de huizenprijzen enorm, waardoor woningcorporaties bij verkoop veel boekwinst genereerden.

Doordat woningcorporaties zelfstandig werden ontstond ook de behoefte om woningen te gaan ontwikkelen. Er zijn sindsdien de meest waanzinnige projecten bedacht: schepen verbouwen, fraude, rampen, te duur gekocht etc. Die fase is momenteel voorbij en in principe is gezegd dat toegelaten instellingen zich weer bezig moeten houden met de kernactiviteiten.

Om in te kunnen spelen op deze transitie moet Hurks zich verdiepen in de veranderingsprocessen die momenteel in de corporatiesector lopen. De problematieken in de corporatiesector zijn:

- Corporaties moeten van de gronden / kantoren etc. af die ze in het verleden (te duur) hebben gekocht. Die projecten komen dus vrij. Dit is voor een projectontwikkelaar een signaal dat tegen een redelijk bedrag een stukje grond kan worden gekocht. Dat is echter maar een afgeleid belang.
- Corporaties realiseren zich dat vastgoedontwikkeling wat ingewikkelder is, dan dat zij oorspronkelijk voor ogen hadden. De risico's blijken toch vrij groot te zijn en corporaties willen samenwerken om de verliezen van de projecten die zij hebben te beperken. Hurks werkt op deze wijze bijvoorbeeld samen met woningcorporatie Y. Woningcorporatie Y dreigde failliet te gaan. Er is echter een nieuwe directie benoemd, die heeft besloten om afscheid te nemen van de vastgoedontwikkelaars, het onderhoud voortaan te gaan uitbesteden en terug te gaan naar de kernactiviteiten en het verhuren van

sociale woningbouw. 'Alle activiteiten die daar niet toe behoren en alles wat wij daaromheen hebben, willen wij kwijt.' Woningcorporatie Y zocht daarom een partner om de lopende projecten tegen de geringste verliezen toch te kunnen realiseren. Enkele werknemers van Hurks vastgoedontwikkeling zetten zich nu in voor de projecten van woningcorporatie Y. Hurks laat zich hiervoor op uurbasis betalen en heeft daarmee een stukje algemene kostendekking. Hurks heeft daarnaast een voorkeurspositie om de gronden van de woningcorporatie te kopen. De problematiek van woningcorporatie Y is van tijdelijke aard (ad-hoc). Indien de projecten immers zijn vlot getrokken, kan de samenwerking weer worden beëindigd.

- Corporaties gaan terug naar hun kernactiviteiten. Deze problematiek is van structurele duur. Het personeel is uitstekend in staat om huren te innen, op huisbezoek te gaan, woning verhuren etc. Corporaties hebben echter geen apparaat meer om woningen te renoveren en voor 20 à 30 jaar verhuurd te krijgen. Bovendien is het de trend om woonwijken te differentiëren. Het opereren in de commerciële sector behoort echter niet langer tot haar activiteiten. Woningcorporaties gaan zich voortaan dus bezighouden met het verhuren van woningen. Bovendien kiezen zij ervoor om niet meer grootschalig te gaan slopen, maar gaan beperkt slopen met forse renovaties. Zij moeten immers de sociale woningvoorraad en de verhuurbaarheid van hun voorraad in stand houden. De huren kunnen immers niet oneindig blijven stijgen. Toch moeten die woningen op het gebied van duurzaamheid, uitstraling, sfeer, maatschappelijke kwaliteit etc. blijven voldoen. Het verschil met enkele jaren geleden, zit 'm in het feit dat de corporaties toentertijd meer geld hadden. Momenteel kampen corporaties met toenemende heffingen en forse afwaarderingen van het vastgoed.

Hoe gaat Hurks om met deze veranderingen?

Hurks zag jaren geleden al een transitie plaatsvinden: je koopt in de toekomst geen onbebouwde grond meer, maar grond met een structuur / casco. Hurks heeft daarom ervaring opgedaan over wat de waarde van dat casco is en wat we daarmee kunnen doen (bouwbesluit, brandwerendheid, isolatie-eisen etc.) en heeft 10 à 15

jaar geleden ongeveer 35.000 woningen gerenoveerd. Nu is er tal van woningcorporaties (Mitros, Eigen Haard, Ymere) die een hele grote renovatietask heeft. Zo moet woningcorporatie Z de komende 10 à 15 jaar voor 1 miljard renoveren. Deze corporatie realiseert zich dat ze daar de competenties niet voor hebben. Er worden ten opzichte van het verleden meer technische eisen gesteld en er wordt een structuurverbetering van de wijk geëist. Je moet je voorstellen dat in het verleden allemaal strokenbouw is gerealiseerd. In principe zijn dat allemaal dezelfde woningen en is het allemaal sociale huur. Nu kunnen corporaties er voor kiezen om deze wijken te renoveren. De woningen worden daardoor technisch verbeterd etc. Het blijft echter een sociale wijk. Projectontwikkelaars kunnen van toegevoegde waarde zijn om een deel dusdanig te renoveren en luxe toe te voegen ten behoeve van de duurdere huursector. Bovendien komt er dan geld vrij, dat kan worden ingezet om bijvoorbeeld sociale koop te realiseren. Daarbij is het noodzakelijk om stil te staan bij de voorzieningen waar het commerciële segment behoefte aan heeft.

Wat is de toegevoegde waarde van een projectontwikkelaar voor een woningcorporatie en andersom?

Projectontwikkelaars zijn gewend om geld te maken. Woningcorporaties hebben daarentegen altijd een onrendabele top, die er pas uitkomt als de woning wordt verkocht. Het geld dat de woningcorporaties uit de woningverkoop verdienen, gebruiken zij weer om andere woningen te renoveren. Die inkomsten worden echter steeds minder.

Dhr. Hendriks is van mening dat Hurks vastgoedontwikkeling op het vlak van renovatie van grote toegevoegde voor een woningcorporatie kan zijn. Daarbij benadrukt hij, dat de corporatie en Hurks een duurzame relatie aangaan, waarbij continuïteit en algemene kostendekking gegarandeerd is. De samenwerking levert echter geen winst op. De toegevoegde waarde voor de corporatie is dat er een meer gedifferentieerde wijk ontstaat, zij geld ontvangen voor de verkoop van de huidige woningen en een betere structuur in de wijk wordt gemaakt. In geval van teruggaan naar de kernactiviteiten zijn zij daartoe niet langer zelfstandig tot in staat.

In voorgenoemd 'voorstel' is het noodzakelijk dat een woningcorporatie de woningen bestemd voor commerciële doeleinden verkoopt aan de projectontwikkelaar. De

projectontwikkelaar zal hier echter niet de commerciële waarde voor willen betalen. Woningcorporaties mogen van het ministerie de woningen niet voor een lagere prijs dan de commerciële waarde verkopen, waardoor een probleem ontstaat. Er is nu een verzoek om het verkopen van woningen onder de commerciële waarde toe te staan. Indien dat werkelijkheid wordt, wordt het zeer interessant om een samenwerking tussen projectontwikkelaars en woningcorporaties te bewerkstelligen ten einde de grootschalige renovaties op te pakken.

Corporaties hebben daarbij als doelstelling om goede, verhuurbare woningen te realiseren en ontzorgd te worden. Een onderhoudscontract kan daarom een mooie uitbreiding zijn op het gezamenlijk renoveren van een wijk.

Wat is de rol van de projectontwikkelaar, met het oog op deze samenwerking?

Samenwerken kun je alleen op basis van transparantie en vertrouwen. Zonder vertrouwen in elkaar kun je niet samenwerken. Dat betekent ontzettend veel voor een projectontwikkelaar zoals we die nu kennen. Projectontwikkelaars zijn allemaal handelaars. Hurks ook. Als je in vertrouwen en transparantie met een woningcorporatie of een andere partij wil samenwerken, kan niet langer worden gehandeld. De rol van een projectontwikkelaar zal in de toekomst dan ook ernstig veranderen.

Dhr. Hendriks legt het verdienmodel van een projectontwikkelaar uit aan de hand van de 'Willie Wortel formule'. De Willie Wortel formule is als volgt: Je koop grond voor een marktconforme prijs. De verkoopprijs van de gemeente wordt daarbij als marktconform gezien. Je ontwikkelt normaal, dan komt er een marktconform resultaat uit. Je kunt de grond daarentegen mogelijk goedkoop kopen, je ontwikkelt vervolgens normaal. Het resultaat is uiteindelijk heel veel winst. Koop je nou de grond goedkoop en ontwikkel je heel slim, dan komt er een extra mooie winst uit. Als je de grond duur koopt en slim ontwikkelt, komt er toch een winst. Andersom kan er natuurlijk ook grond duur worden gekocht en slecht worden ontwikkeld.

Projectontwikkelaars gebruikten deze 'formule' lange periode om winsten te maken. De marges zijn als gevolg van de economische crisis echter enorm gekrompen.

Een zelfstandig ontwikkelaar zal daarom sneller besluiten om niet langer meer te ontwikkelen. Dhr. Hendriks verwacht dan ook dat vastgoedontwikkeling in de toekomst alleen nog maar interessant zal zijn voor bouwondernemingen. Ook de financiële wereld zal haar handen van projectontwikkeling af gaan houden. Het past niet langer bij de A-rating van een bank om in vastgoed te investeren. Daar zijn immers te hoge risico's mee verbonden. Dit is zeker aan de orde nu de hypotheekmarkt is gestagneerd en de banken daar ook geen financiële middelen meer uit kunnen halen. Je ziet al dat bijvoorbeeld ING haar ontwikkelingstak van de hand doet.

De toeleveranciers worden steeds belangrijker. De vastgoedconcerns komen vast te zitten aan de bouwconcerns, want die hebben belang aan de ketensamenwerking. De vastgoedontwikkelaar wordt dan ook meer een fee-ontwikkelaar waarbij veel meer een samenwerkingsmodel ontstaat waarbij je in elkaar onderneemt.

Wat betekenen de veranderingen voor een projectontwikkelaar gelieerd aan een bouwconcern?

Desondanks verandert ook in een bouwconcern ontzettend veel. De marges zullen aldaar ook krimpen. In een bouwconcern is ketenactiviteit echter ontzettend belangrijk, waardoor de krimpende marges geen onderdeel van discussie zijn. Vooralsnog kan vastgoedontwikkeling zelfstandig verdienen aan een project. Dhr. Hendriks verwacht dat op een gegeven moment een kantelpunt komt, waarop vastgoedontwikkeling zich realiseert er niet meer zo veel aan te verdienen, maar een belangrijke rol te spelen in termen van ketenactiviteit.

Binnen Hurks zijn drie dingen heel belangrijk: vastgoedontwikkeling, bouw en beton. Dat is de 'ruggengraat' van Hurks. Alle bedrijven die hier omheen zitten, hebben toegevoegde waarde aan die kernactiviteit, of ze zijn een cashcow (liefst allebei). Die bedrijven verdienen geld en leveren kennis aan de kernactiviteiten.

Dhr. Hendriks verwacht dat de betonfabriek in de toekomst hoofdaannemer wordt. De betonfabriek is immers in staat om met haar leveranciers (geveltechniek, zonwering etc.) een volledig gebouw te realiseren. De dakbedekking kunnen ze ook wel inkopen. Het zou

dan kunnen zijn dat de huidige hoofdaannemer in de toekomst nevenaannemer wordt.

Het organisatiemodel van Hurks verandert daardoor helemaal. Dhr. Hendriks verwacht dat in de toekomst opdrachten worden verstrekt aan Hurks Groep, die de werkzaamheden verdeelt onder de bedrijven, die allen als nevenaannemers functioneren. Het gaat erom dat je de kwaliteit kunt garanderen. Bij de bouw van het ziekenhuis in Leidsche Rijn zien we deze werkwijze al.

Je moet bij een samenwerking met woningcorporaties zoeken naar corporaties die het spel begrijpen dat bouwconcerns spelen. Je moet bijvoorbeeld bestuurders zoeken die vernieuwend zijn. Je bent er dan nog niet. Integratie tussen alle lagen van de organisatie is daarbij essentieel. Alle medewerkers moeten dus vernieuwend zijn.

Ten slotte is dhr. Hendriks van mening dat politiek gekleurde corporaties worden bestuurd door haar huurders. Bij dergelijke corporaties zal het lastig zijn om een strategische samenwerking te beklinken, tenzij de corporatie een sterke bestuurder heeft. Daarom denkt dhr. Hendriks dat woningcorporaties met een portefeuille vanaf 15.000 – 20.000 woningen pas echt interessant zijn om een strategische samenwerking mee aan te gaan.

BIJLAGE XII:

Interview met dhr. J. Havermans

Geïnterviewde:	Dhr. J. (Jef) Havermans Directeur Dura Vermeer Bouw Rosmalen
Wijze van afname:	Mondeling
Datum:	13-03-2012 9.00 uur
Strategisch partnerschap:	ja / nee / <u>ambitie</u>

Introductie onderzoek

In het licht van de veranderende omstandigheden voor zowel projectontwikkelaars als woningcorporaties, is verondersteld dat strategisch partnerschap tussen voorgenoemde organisaties van toegevoegde waarde kan zijn. Echter, vooralsnog worden weinig concrete oplossingen of instrumenten aangedragen ten aanzien van deze samenwerkingsvormen. Er is behoefte aan een verdieping op het samenwerkingsproces vanuit beide kanten. Dit leidt tot de volgende doelstelling: *Exploreren hoe en onder welke voorwaarden een projectontwikkelaar en een woningcorporatie strategische partners kunnen worden, teneinde in te kunnen spelen op de veranderende woningbouwopgave en marktomstandigheden.*

In het kader van dit onderzoek heb ik een literatuurstudie gedaan naar de veranderende omstandigheden waar projectontwikkelaars en woningcorporaties in verkeren. Het daadwerkelijk gevolg voor beide sectoren blijft echter oppervlakkig. Deswege neem ik interviews af om tot een zo breed mogelijk inzicht te komen. Daarbij kan onderscheid worden gemaakt tussen interviews met medewerkers van projectontwikkelaars en interviews met medewerkers van woningcorporaties. Daarnaast maak ik een onderscheid tussen organisaties die reeds een strategisch partnerschap zijn aangegaan, organisaties die dat nog niet doen en organisatie die een ambitie hebben om een strategisch partnerschap aan te gaan. Doelstelling is om tijdens de interviews te weten

te komen: Wat zijn de veranderende omstandigheden waar de organisaties in verkeren? Wat betekenen die veranderingen voor de bedrijfsvoering? Hoe gaan de partijen om met de veranderende omstandigheden? Hoe werd in het verleden tussen de partijen samengewerkt en liggen er kansen voor andere vormen van samenwerking?

Introductie Dura Vermeer

Dura Vermeer is een landelijk opererend bouwconcern en is ontstaan vanuit een fusie tussen Dura en Vermeer, beiden familiebedrijven. Inmiddels heeft Dura Vermeer circa 2.800 werknemers en is nog steeds een familiebedrijf. Dura Vermeer vormt als concern de verbindende kracht tussen de divisies Bouw & Vastgoed, Infra, Advies & Diensten en Facilitaire Bedrijven.

Dura Vermeer heeft evenals Hurks succesvol deelgenomen aan de marktconsultatie met woningcorporatie Oosterpoort. Oosterpoort heeft onlangs een zogenaamde Oosterpoortdag georganiseerd. Tijdens die Oosterpoortdag heb ik de andere marktpartijen die door Oosterpoort zijn geselecteerd ontmoet. Zo ook enkele werknemers van Dura Vermeer. Dura Vermeer is koploper wat strategische samenwerking met woningcorporaties betreft. Ik ben dan ook zeer benieuwd hoe bijvoorbeeld het Co-makership tussen Ymere en Dura Vermeer Bouw Hengelo, organisatie breed bij Dura Vermeer wordt geïmplementeerd.

Deswege plan ik een interview met dhr. Havermans, directeur Dura Vermeer Bouw Rosmalen. Ik leg dhr. Havermans uit dat ik onlangs een interview bij Ymere en met dhr. Heijdra van Dura Vermeer Bouw Hengelo heb gehad. Doelstelling van het interview met dhr. Havermans is om er achter te komen hoe Dura Vermeer Bouw Rosmalen de samenwerking met Oosterpoort wil oppakken, wat de gevolgen zijn voor de bedrijfsvoering etc.

Interview

Dhr. Havermans vraagt naar aanleiding van mijn introductie of ik bekend ben met de term ketenintegratie. Ik geef aan ik me realiseer dat het een containerbegrip is en dat iedereen zegt dat hij 'het' al doet. Desondanks doet iedereen iets anders. Daarom vind ik het belangrijk om van dhr. Havermans te horen, wat hij onder ketenintegratie verstaat. Hij geeft hierbij een definitie, zoals Dura Vermeer hem organisatiebreed hanteert. *"Ketenintegratie is een samenwerkingsvorm met een corporatie, projectontwikkelaar etc., waarin gezamenlijk wordt gestart met het definiëren van hetgeen je wil bereiken en dat hetgeen je wil bereiken betrekking heeft op de activiteiten van de verschillende partijen."* Concreet: als je zegt dat je met elkaar wilt samenwerken, moet je de toegevoegde waarde van elkaar kennen. De toegevoegde waarde van de corporatie is dat deze zich primair op de klanten richt. De toegevoegde waarde van het bouwconcern kan zijn dat deze zich richt op een door de corporatie gedefinieerde opgave.

Faalkosten moet je zien in relatie tot ketenintegratie. Het begrip is al sinds 15 jaar een begrip in bouwend Nederland. Faalkosten zijn de kosten die ontstaan nadat gezamenlijk is afgesproken dat we het op een bepaalde manier samen gaan doen. De begroting is gemaakt, iedereen weet precies waar het over gaat en staat achter de voorgenomen plannen. Bijvoorbeeld: een corporatie en een ontwikkelaar spreken af dat ze een project gaan doen met een ontwikkeltijd van een 1,5 jaar en een bouwtijd van een jaar voor € 15.000.000. Na afloop van het project blijkt de doorlooptijd 3,5 jaar te zijn geweest en heeft het project € 18.000.000 gekost. Dat 1 jaar extra doorlooptijd en die € 3.000.000 zijn faalkosten. Dit fenomeen verdient in de bouwbranche grote aandacht. Als je alle netto jaarwinsten van bouwend Nederland optelt, is dat immers ongeveer even groot als de hoogte van de jaarlijkse faalkosten (= een enorm bedrag). Vanuit de gedachte om een oplossing voor de hoge faalkosten te bedenken, is ketenintegratie voortgekomen.

Ketenintegratie wordt gevormd door het naast elkaar leggen van de processen van de verschillende bedrijven en kijken of door optimalisatie en het standaardiseren van die processen winsten kunnen worden behaald en gedurende het hele proces alle stappen met elkaar doen. Als je bereid bent om dat te doen, blijkt dat het veel beter gaat. Daarom is het eigenlijk heel simpel, maar je

het moet het wel onder bepaalde voorwaarden doen. Zo moeten bijvoorbeeld mensen aan tafel zitten die besluitbevoegdheden hebben. Ketensamenwerking is zowel intern als extern gestoeld op vertrouwen. Mensen die primair verantwoordelijk zijn voor de samenwerking moeten ook vertrouwen hebben dat het goed is zoals zij het doen, allemaal geconcentreerd op het werken aan die gezamenlijke opgave. Ketenintegratie is een nieuwe manier van samenwerken, kostprijsverlaging etc. welke nog lang niet optimaal is. Zo probeert Ymere middels 1/3 aanbesteden, 1/3 bouwteam en 1/3 ketenintegratie uit welke manier van werken het beste product oplevert.

Ik leg dhr. Havermans voor dat zijn verhaal bevestigt dat ketensamenwerking samen gaat met faalkostenreducering. Ik geef aan dat Oosterpoort echter een andere problematiek kent en ook ketenintegratie wil gaan doen. Dhr. Havermans bevestigt dat Oosterpoort een (deels) andere problematiek kent. De activiteiten die een corporatie doet, moeten zich beperken tot de activiteiten waarvoor de corporaties zijn ontstaan. Zij zien bijvoorbeeld dat dat diverse processen in het huidige tijdsmechanisme zeer complex zijn. Oosterpoort heeft besloten zich te gaan richten op haar kerntaken: het verhuren van woningen. Alles wat daar aan toegevoegd moet worden om de kerntaak in te vullen, worden derden voor ingezet. Als je het teruggaan naar de kerntaken combineert met faalkostenreducering, vang je twee vliegen in een klap. Het traditionele vechtmodel is gewoon een onhandige manier van samenwerken.

Ik geef aan dat ik het een vreemde situatie vind om 'probleem A en probleem B met dezelfde oplossing op te lossen'. Dhr. Havermans geeft aan dat faalkostenreducering (probleem A) en terug naar de kerntaken (probleem B) voor een groot deel met elkaar hebben te maken. Je ontkomt er in de huidige economische tijd immers niet aan om kosten te reduceren. Er is noodzaak om efficiënter met elkaar te werken. Voor een deel is dan ook alles te vertalen naar geld, maar efficiency is ook een heel belangrijke om alle stappen met elkaar beter te maken. Besluitvormingsprocessen worden heel vaak niet op elkaar afgestemd. Op het gebied van communicatie valt nog heel veel efficiency te behalen.

Waarom wil Dura Vermeer met Oosterpoort samenwerken?

Het gaat om een opgave, waarbij je samen met een grote 'constitutionele belegger' langdurige afspraken aangaat. Als je het hebt over het waarborgen van de continuïteit van je bedrijf, is dit een enorme kans. Dura Vermeer is van mening dat niet alle corporaties met Ymere en Vestia moeten worden vergeleken en dat Oosterpoort voldoende omvang heeft om dat stukje continuïteit te kunnen bieden. Uiteindelijk streeft Dura Vermeer er ook naar, om soortgelijke samenwerkingen met meerdere partijen te organiseren.

Merkt u een verschil in hetgeen Oosterpoort wil bereiken en hetgeen Dura Vermeer met Ymere doet?

Dhr. Havermans erkent dat Oosterpoort nog een stap verder gaat dan andere corporaties waarmee Dura Vermeer al aan ketenintegratie doet. Oosterpoort gaat in haar visie extreem verder, aangezien ze het beheer van haar portefeuille gezamenlijk met de marktpartij wil oppakken. Oosterpoort is hier dan ook koploper in.

In principe ligt het grootste risico van de samenwerking bij Oosterpoort zelf. Het is immers de vraag of de organisatie de grootse verandering wil maken. De bestaande organisatie kent namelijk een traditionele manier van werken. Om de medewerkers, welke een veranderende rol krijgen, mee te nemen in een nieuw onbekend proces, vraagt inspanning en wilskracht.

Dhr. Havermans denkt dat Oosterpoort qua onderhoud vooral de technische opgave wil uitbesteden aan de marktpartijen en niet zo zeer de financiële opgave. Grootste vraag die daar voorlopig speelt, is het regelen van de communicatie naar de bewoners. Kortom: wie wordt de contactpersoon naar de huurder toe? Indien er voor wordt gekozen om de marktpartij verantwoordelijk te stellen voor de communicatie, is de corporatie heel primair bezig met haar doelstellingen. Ook het contracteren en maken van afspraken met nutsbedrijven zal onderwerp van discussie gaan worden. Bij nieuwbouw is deze slag een stuk gemakkelijker te slaan en kan de marktpartij bijvoorbeeld ook het hele energieverbruik garanderen. De corporatie is dan alleen nog eigenaar van de woningen en draagt zorg voor het innen van de huurinkomsten en woningtoewijzing. Dhr. Havermans noemt dit alles treasury van het bezit: het tegen het daglicht aanhouden van je hele vastgoedportefeuille. Dat

wil Oosterpoort samen met de markt doen.

Dhr. Havermans geeft aan dat Oosterpoort dit beter moet communiceren met de marktpartijen. Hij geeft aan dat het enige tijd heeft geduurd voordat Dura Vermeer wist wat Oosterpoort graag wil. Door de term ketenintegratie te gebruiken worden verkeerde verwachtingen geschept. Bij ketenintegratie heb je het over het maken van een overeenkomst, het vaststellen van parameters en het per project opstellen van projectovereenkomsten met daarin specifieke projectdoelen, het uitvoeren van een evaluatie en het onder verbeterde omstandigheden verder gaan met een volgend project. De samenwerking zou bij Oosterpoort wellicht op dezelfde manier kunnen, tenzij je aan de voorkant de afspraken wat breder wegzet.

Hoe zien de veranderingen voor Dura Vermeer eruit?

Dhr. Havermans geeft aan dat de veranderingen voor Dura Vermeer afhankelijk zijn van de taken welke Oosterpoort aan de marktpartijen wil gaan overlaten. Het meest voor de hand liggend zijn natuurlijk projectontwikkeling en bouwen. Daarnaast speelt een financieringsvraagstuk en het gehele lifecycle-denken van een woning. Projecten afsluiten waarbij garanties worden afgegeven voor de komende dertig jaar, zijn geheel nieuw. Onderhoud en beheer zijn opgaven welke niet gaan over herstructurering of grootschalige renovatie, maar opgaven waarin je als bedrijf activiteiten moet gaan organiseren om de komende 30 jaar te voorzien in het beheer en onderhoud van een woning. Dat betekent dat je aan de voorkant van een project moet nadenken om tijdens de exploitatiefase bepaalde werkzaamheden niet te hoeven uitvoeren. Bij het maken van een offerte moet ook vooruit worden gekeken. DFBMO is een voorbeeld van deze contractwijze.

Dura Vermeer Bouw Hengelo is geïnspireerd om ook haar eigen organisatie te verbeteren. Een van de verandertrajecten die momenteel worden doorlopen is het oprichten van 'bouwstroomkamers'. Doel is om met vaste teams aan bepaalde projecten te werken en dus ook vaste teams met bepaalde corporaties samen te laten werken. Is dit ook voor Dura Vermeer Rosmalen denkbaar?

Dhr. Havermans zegt dat de kracht van ketenintegratie in de kracht van de mensen zit. Je zult dus moeten

organiseren dat mensen op elkaar zijn ingespeeld en dat taken en verantwoordelijkheden goed zijn verdeeld. Vaste teams zijn daar onderdeel van. Voorwaarde is dat de ketens wel gevuld moeten zijn. Essentieel is dat de betrokken partijen alle kennis naar voren brengen en als het ware de 'portemonnee op tafel leggen'. Alleen al dat fenomeen is heel spannend: iedereen heeft zijn eigen ding en moet daar afstand van doen. Er zit immers nog veel wantrouwen bij iedereen, dit moet worden omgezet in vertrouwen. Niet iedere werknemer kan dat.

Ik geef aan dat corporaties intensief contact hebben met haar huurders en klanten. Ik stel dat Dura Vermeer dat contact niet gewend is. Dhr. Havermans geeft echter aan dat Dura Vermeer eveneens een klachtenafhandeling kent (voor kopers). Kopers hebben immers te maken met garantieperioden. Dhr. Havermans geeft aan dat deze (nazorg)afdeling bijna hetzelfde doet, dan hetgeen een corporatie met haar huurders doet. De afdeling van Dura Vermeer zal bij intensieve samenwerking met een corporatie, echter uitgebreid moeten worden.

Denkt u dat grote corporaties interesse hebben in een soortgelijke samenwerking?

Dhr. Havermans geeft aan dat Oosterpoort wel heel ver gaat, en kan geen voorspellingen doen over soortgelijke samenwerkingen bij grotere corporaties. Dhr. Havermans geeft aan dat hij met regelmaat corporaties spreekt welke niet positief gestemd zijn over de toenadering die de markt zoekt. Momenteel zit de markt in een dip, en is op zoek naar nieuwe/andere verdienmodellen. Er zijn corporaties die vraagtekens zetten bij een dergelijk marketingverhaal en vinden dat de marktpartijen een paar jaar eerder hadden moeten komen. Dhr. Havermans heeft geconstateerd dat corporaties die in het verleden veel vastgoed hebben ontwikkeld, momenteel niet in staat zijn op de optimalisatieslag te maken. Oosterpoort erkent daarentegen wel dat ze moeten optimaliseren. Ketenintegratie helpt mee die optimalisatieslag te maken.

Merkt u een cultuurverschil tussen werknemers van een marktpartij en werknemers van een corporatie?

Natuurlijk. De marktpartij kijkt veel zakelijker naar een opgave. Dit is bijvoorbeeld te herkennen in het feit dat corporaties werken met een optelsom van kosten. Corporaties hebben dure gronden gekocht, weinig

gecontroleerd, architect aan het werk gezet en met een aannemer gepraat, hetgeen resulteert in een x bedrag. De marktpartijen kijken daarentegen naar hetgeen het gerealiseerde in de markt kan opbrengen.

Met andere woorden: het fenomeen onrendabele top is dermate ondoorzichtig. Er wordt een balans gezocht door andere woningen in de portefeuille te verkopen. De onrendabele toppen op die betreffende woningen, worden door de corporatie als 'niet meer van belang' beschouwd. Gezien de huidige omstandigheden, realiseren corporaties zich dat ze de onrendabele toppen moeten gaan beheersen. Commerciële projectontwikkelaars beheersen op haalbare plannen. Corporaties daarentegen niet. Dat maakt een heel groot verschil bij de ontwikkeling en realisatie van vastgoed.

Corporaties realiseren zich, nu de verkoopopbrengsten teruglopen, dat ze onvoldoende weet hebben van o.a. projectontwikkeling. De strenger wordende wet- en regelgeving heeft hier geen invloed op. Daarom gaan ze nu de samenwerking met marktpartijen aan.

Dura Vermeer weet uit ervaring dat de cultuur in de diverse regio's in het land erg verschilt. Zo heeft de vestiging in Rotterdam veelal te maken met een zakelijke cultuur en de mensen kennen elkaar niet heel goed. Vanuit die optiek zijn mensen eerder geneigd om het 'gewoon te gaan doen'. Daarentegen kennen de mensen in het zuiden elkaar vele malen beter, waardoor het veel moeilijker is om bestaande processen te veranderen. De introductie van ketenintegratie of een andere wijze van structurele samenwerking zal aldaar lastiger zijn.

Dhr. Havermans geeft aan dat beperking van financiële middelen, veranderende marktomstandigheden en daardoor een andere kijk naar de portefeuille, hebben geleid tot de vraag of corporaties alle activiteiten nog wel in eigen hand moeten houden. Terug naar de kerntaak met zo weinig mogelijk wetten en zo weinig mogelijk regels. Hoe meer regels, hoe meer mensen op zoek gaan naar de mazen van die regels.

Diverse corporaties zien een uitdaging in het zelfstandig zoeken naar een oplossing. Anderen zoeken toenadering tot marktpartijen, hetgeen leidt tot ketenintegratie. Formulering is hierbij divers; je had voor ketenintegratie ook een ander begrip kunnen formuleren. Integratie gaat soms verder dan samenwerken. Ketensamenwerking kan op een x aantal projecten worden toegepast.

Het belang van de samenwerking zit erin dat je de hele vastgoedwaardeketen (het gehele proces dat je met elkaar doorloopt) onder ogen ziet. Je moet verstand hebben van de gehele vastgoedwaardenketen, anders faalt dat op een gegeven ogenblik. Wie betaalt wat en waar haal je je geld vandaan zijn vragen die daarbij een hoofdrol spelen. De kwaliteit en structuur van de organisaties welke tegenover elkaar staan, moeten door iedereen worden begrepen. Vraag is of iedereen dat daadwerkelijk begrijpt. Bij organisaties die zowel ontwikkelen en bouwen (bouwconcern), is dat eerder te verwachten dan bij organisaties die alleen bouwen. Misschien in lifecycle integratie dan ook wel een betere benaming dan ketenintegratie.