

Innovatie voor, maar niet door corporaties

In gesprek met Hans Meertens, directeur Meertens & Steffens

Na tien jaar verzelfstandiging zijn corporaties zelfbewuster dan ooit. Er wordt op grote schaal geïnvesteerd in leefbaarheid, nieuwbouw, projectontwikkeling en woon-zorg projecten. Met makelaardij, verzekeren en dienstverlening aan Vereniging van Eigenaren wordt het pad betreden van productdifferentiatie en innovatie. Met wisselend succes, zoals een corporatie uit Weesp tot zijn schande heeft moeten leren. Ook met Wonen boven Winkels wil het niet echt vlotten. Soms wordt plaatselijk gepresteerd, maar lukt het niet om die ervaring elders in praktijk te brengen. De vraag is hoe het komt dat innoverende corporaties niet uit de startblokken komen. We leggen die vraag voor aan Hans Meertens directeur van Meertens & Steffens. Samen met Woonpunt heeft hij aan de wieg gestaan van Wonen boven Winkels.

Aldert Dreimüller

De basis voor het bureau Meertens & Steffens ligt in Maastricht. Daar werden in 1990 de eerste stappen gezet op het moeilijk begaanbare pad van Wonen boven Winkels. Meertens slaagde erin een groot en complex project in de binnenstad met succes af te ronden en dat was de opmaat naar andere opdrachten op het gebied van binnenstedelijk management. Nu telt het bureau 20 medewerkers, met vestigingen in Maastricht, Deventer en Mechelen en is Meertens & Steffens actief in veertig steden. Inhoudelijk is het bureau gegroeid van het management van Wonen boven Winkels projecten naar een brede advies- en managementpraktijk voor centrummanagement. Daar is Wonen boven Winkels nog maar een onderdeel van. Vanaf 1998 (de start van de samenwerking tussen Meertens & Steffens) is het bureau sterk gegroeid en is er sprake van een voortdurende innovatie en verbreding van de werkzaamheden.

Om een antwoord te kunnen geven op de vraag waarom het bureau Meertens & Steffens zo succesvol is, geeft Hans Meertens drie verklaringen. De eerste is dat steeds wordt gezocht naar maatwerk dat recht doet aan de verschillende belangen van alle betrokkenen. En elke situatie is anders. De tweede verklaring is de bedrijfsmatige aanpak vanuit een publiek-private samenwerking en als derde benadrukt hij het belang van het hebben van een landelijk netwerk.

Het zoeken naar maatwerk komt voort uit de praktijk van Wonen boven Winkels. Oorspronkelijk was de benadering van gemeenten dat het een probleem was van de eigenaar en niet van de gemeenschap. Vanwege de overlast moest een zak geld en wat goed bedoelde adviezen voldoende zijn om winkexploitanten ertoe te brengen de ruimte boven hun winkels bewoonbaar te maken. Voor de eenvoudige situaties heeft die aanpak ook zeker gewerkt. Maar binnensteden hebben veel weg van een Gordiaanse knoop. Gebouwen lopen achter en over elkaar heen en dat vertaalt zich in het eigendom en gebruik. De oplossing voor één winkelpand kan daardoor niet binnen de eigen perceelsgrenzen worden gevonden. Samenwerken met bureaus is nodig. Die bureaus zijn vaak landelijk beleggers of filialen van winkelketens. Dat maakt de besluitvorming en het overleg er niet eenvoudiger op. Voeg daarbij de ingewikkelde en tegenstrijdige bouwvoorschriften, brandweereisen, welstand en monumentenzorg, de wens van de exploitant om tijdens de verbouwing de verkoop gewoon door te laten gaan, de moeilijke bereikbaarheid en er is een complexe situatie ontstaan, waar menig ontwikkelaar voor terugschrikt. Ook corporaties. Corporaties hebben bovendien een beperkte capaciteit die doelmatiger kan worden ingezet voor projectontwikkeling en nieuwbouw in uitleggebieden.

De oplossing van Wonen boven Winkels vergt een specifieke aanpak waarbij Meertens & Steffens die heeft verknoopt in publiek-private samenwerking. Dat vergt specifieke kennis waar corporaties in de regel niet over beschikken. Op basis van een ondernemingsplan worden de kosten en baten in beeld gebracht, de tekorten



zichtbaar gemaakt en uiteindelijk op een zakelijk basis ondergebracht in een publiekprivate onderneming. Om een dergelijke ingewikkelde oplossing doelmatig te kunnen samenstellen is goed overleg met de deelnemers nodig. Daar hoort bij kennis van en begrip voor hun situatie en daarop aansluitende slimme oplossingen. In binnensteden zijn in toenemende mate slechts een beperkt aantal spelers - beleggers en winkelketens - actief. Redelijk of niet, maar zij willen liever met één dan met tig verschillende aanpakken worden geconfronteerd. Het bureau heeft in de loop van de jaren een goede naam opgebouwd en kan sneller opereren dan een plaatselijk bedrijf dat voor het eerste een project Wonen boven Winkels aanpakt. Bovendien kent Meertens & Steffens die spelers onder de hand en weet welke wel en welke niet in zijn voor projecten Wonen boven Winkels. Het bureau begint daardoor al met een voorsprong op plaatselijke ondernemers. Daar komt bij dat de corporaties nog steeds een stoffig imago hebben. Dat bevordert de bereidwilligheid om mee te werken van de landelijke spelers bepaald niet. Dat stoffige imago verdienen de corporaties niet, aldus Hans Meertens. Hij werkt in de projecten altijd met succes samen met corporaties. Zij zijn immers de deskundige op het gebied van bouwmanagement en beheer en willen doorgaans langer dan beleggers bij een project betrokken zijn.

Al met al blijft de vraag onbeantwoord, waarom een betrekkelijke nieuweling er wel in slaagt om een landelijk bedrijf op te zetten voor centrummanagement en waarom corporaties met hun kennis en ervaring in bouwmanagement en beheer, hun plaatselijke contacten en kennis van de vastgoedmarkt, dat niet hebben gedaan. Weer geeft Hans Meertens drie verklaringen. De eerste is de combinatie van redenen die hiervoor zijn genoemd; de beperkte capaciteit, het niet hebben van landelijke contacten met winkelketens en beleggers, het ontbreken van de benodigde specifieke kennis en het - onterechte - stoffige imago. Het tweede argument is dat Meertens & Steffens niet financieel participeert in de publiekprivate onderneming Winkels boven Woningen. Het bureau heeft geen financieel belang bij het slagen van de onderneming, enkel dan dat haar management inspanningen moet resulteren in levensvatbare ondernemingen. Dan doen ze immers hun werk pas goed. Dat ligt anders voor de plaatselijke corporaties. Zij willen vanuit hun missie participeren in publiekprivate ondernemingen die in de eigen stad woonruimte ontwikkelt en beheert. Dat is immers hun beroep. Bovendien draagt het leefbaar maken van de binnenstad bij aan de vereisten uit het BBSH en de maatschappelijke doelstelling van corporaties.

Het derde argument van Hans Meertens raakt de kern. En dat is de scope van de innovatie. Die scope is voor een corporatie een andere - beperktere - dan die voor de onderneming Meertens & Steffens. Voor Hans Meertens ligt het voor de hand dat voor een nieuw product één stad te klein is. Eén stad genereert te weinig omzet om de ontwikkelkosten terug te kunnen verdienen. Elke stad in Nederland is dan te klein. En dus moet de scope gericht zijn op het behalen van omzet in andere steden. Het is met name deze reden die ten grondslag ligt aan de vorming van een groot aantal samenwerkingsverbanden en fusies in de sector. Voorbeelden daarvan zijn Cristal, Futura en De Alliantie. Een bredere scope zorgt er ook voor dat de voorsprong die opgebouwd is met ontwikkelen van een nieuw product, kan worden vertaald in aangrenzende opdrachten. De kennis is immer in eigen huis bedacht en kan dus worden uitgebouwd. Na-apers kunnen dat niet. De ruimere scope maakt het mogelijk kansen te zien en ze te benutten. Daarin ligt de beperking van de corporaties. Hun scope blijft plaatselijk en gericht op bouwen en beheren. Buiten die grenzen stappen is moeilijk. Veelal wordt het BBSH aangehaald als excuus, maar het is de vraag of dat terecht is. Het kan heel goed zijn dat de grens meer zit tussen de oren van de mensen in de corporaties zelf, misschien omdat dat wel zo makkelijk is.

Dit artikel is gepubliceerd in R&O Mei 2002

