

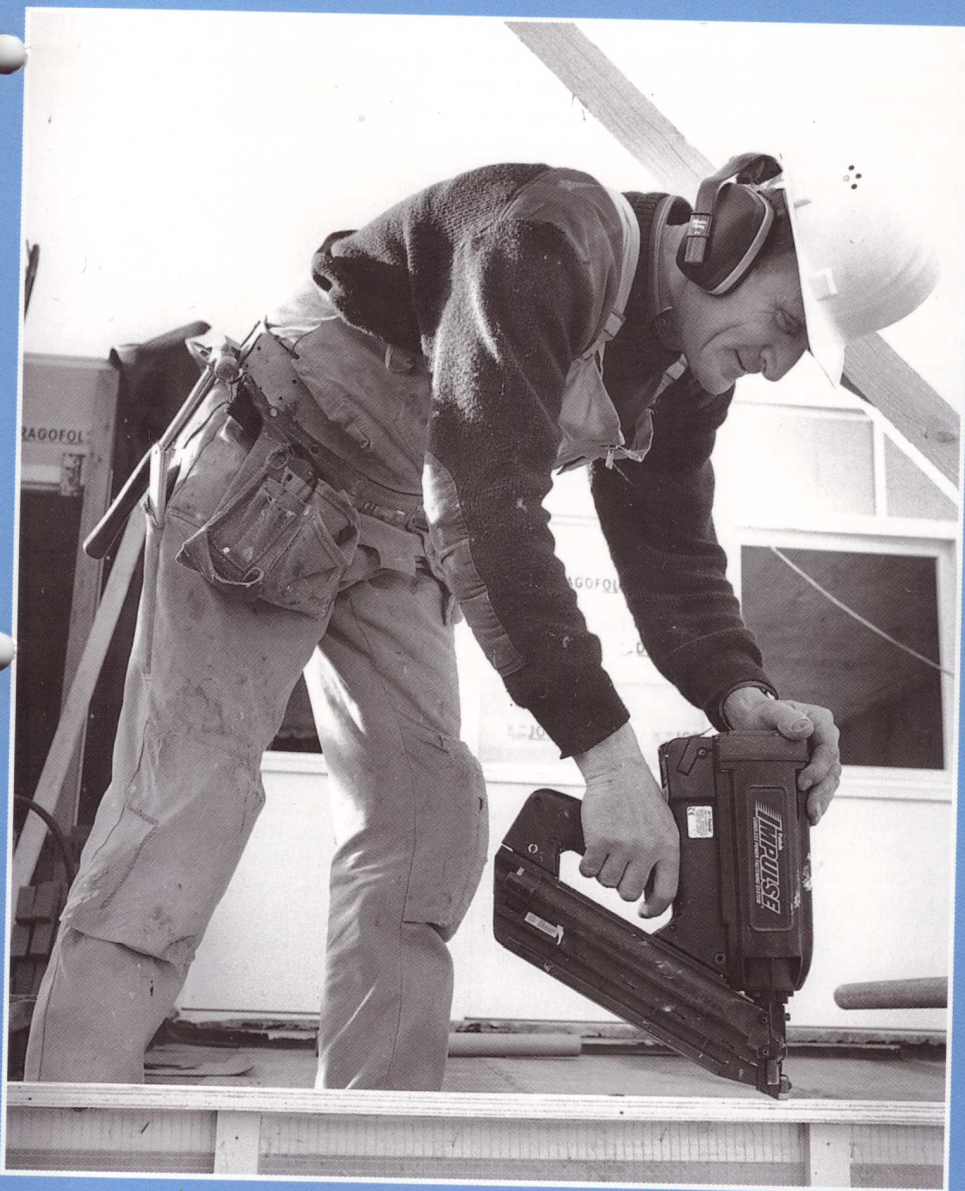
BOUW/WERK

DE BOUW IN FEITEN, CIJFERS EN ANALYSES



Economisch Instituut
voor de Bouwnijverheid

21e Jaargang Nr. 1 Januari 1996



Uitgave van het Economisch Instituut voor de Bouwnijverheid, Amsterdam

Commentaar

Prognose 1996
bouwproductie en
werkgelegenheid

Woningbouw: markt
of overheid?

Herstel en verbouw:
daling

Utiliteitsbouw:
keerpunt

Onderhoudsmarkt:
stijging

Gww: groei

Arbeidsmarkt:
minder gunstig

Europa: zuinig

Woningcorporatie
en
projectontwikkeling

Eerder partnership
dan concurrentie
Lessen uit het
verleden

Ontwikkelaars willen
wel

Corporaties zelf projectontwikkelaar? Uit het verleden valt veel te leren...

drs. ir. A.P. Dreimuller

Organisatie, omzet en risico's rechtvaardigen géén optimistische verwachtingen

Veel woningcorporaties in ons land denken dat de oplossing voor hun (financiële) problemen ligt in het zelf optreden als projectontwikkelaar. Drs. ir. A.P. Dreimuller - zelf corporatiedirecteur - waarschuwt tegen deze al te optimistische verwachtingen. Hij baseert zijn stellingen op 15 jaar ervaring met projectontwikkelaars en een EIB-onderzoek uit 1980. In die tijd was hij als medewerker van het EIB betrokken bij een onderzoek onder projectontwikkelaars en bouwbedrijven die als zodanig optraden. Van die les uit het verleden kunnen corporaties vandaag de dag zeker nog veel leren. Dat was de kern van zijn betoog op de studiebijeenkomst van het EIB op 9 januari jongstleden. Hier zijn verhaal.

De afgelopen vijf tot tien jaar is er fors bezuinigd op de volkshuisvesting. Die bezuinigingen staan niet op zichzelf, maar passen binnen een algemeen beleid van de rijksoverheid, die op alle zorggebieden de geldkraan dichtdraait. De gevolgen van de bezuinigingen bij volkshuisvesting zijn op stedelijk gebied dramatisch. Al jaren wordt met toenemende frequentie gewezen op het ontstaan van achterstandswijken. Dat doet bijvoorbeeld Adri Duivestein. De maatschappelijke kosten die gepaard gaan met de segregatie zijn groot en worden groter.

Daarom pleit ik - samen met anderen - voor een ander volkshuisvestingsbeleid. Een structurele subsidiëring van de volkshuisvesting zou wenselijk zijn, maar ik ben er van overtuigd dat onze samenleving dat geld niet meer wil

opbrengen. Gelet op de maatschappelijke ontwikkelingen, de drastische koers die zelfs een paars kabinet volgt en ondanks Adri Duivestein (als lid van de PvdA overigens met kilo's boter op zijn hoofd) is het helaas een utopie om te denken dat de subsidies uit de zeventiger jaren ooit terug zullen komen.

De corporaties zijn als reactie op het rijksbeleid enthousiast de weg ingeslagen van verzelfstandiging. Niet echt op eigen initiatief, maar gedwongen door de omstandigheden. Het aantal te bouwen sociale woningen is voortdurend gedaald, terwijl de aanvangshuren tot ongekende hoogte stegen. De groei is uit de sector.

Voor de 800 corporaties en de mensen die daar werken is dat vervelend, want de kosten stijgen wel. Bovendien moeten corporaties hun organisatie op tal van terreinen verbeteren en professionaliseren. Dat alles kost geld en daar moet een verhoging van de omzet - lees de bouw en het beheer van meer woningen - tegenover staan. Veel corporatiedirecteuren richten daarom hun blik verlekkerd op de projectontwikkeling. Dat lijkt HET antwoord op hun zorgen.

Maar projectontwikkeling kan slechts in een uitzonderings-situatie dat antwoord zijn en dan alleen nog onder stringente voorwaarden. Om die stelling te onderbouwen hoeven we niet eens gebruik te maken van het zeer valide argument dat Nederland gewoon te klein is voor 800 nieuwe ontwikkelaars. Dat argument werkt misschien wel voor het geheel, maar niet voor

iedere corporatie apart. Elke corporatie is er immers van overtuigd dat zij beter en sneller werkt dan de collega's. De cijfers wijzen dat ook uit. Er is een groei in het aantal door corporaties gerealiseerde duurdere woningen. Aan de hand van drie thema's kan de stelling verder worden toegelicht:

- De organisatie (structuur, kennis en ervaring) die nodig is voor projectontwikkeling.
- Wanneer en bij welke omzet kan projectontwikkeling een positieve bijdrage bieden?
- En tenslotte: de risico's.

De organisatie

Medio 1994 was projectontwikkeling aan de orde op het jaarlijkse NCIV-congres in Veldhoven. De vragen die de corporaties zich daar stelden, lagen op het terrein van de juridische structuur, het maken van afspraken en de fiscaliteit. Winst stond niet ter discussie. Over winst werd niet gesproken. Winst zou er gewoon zijn!

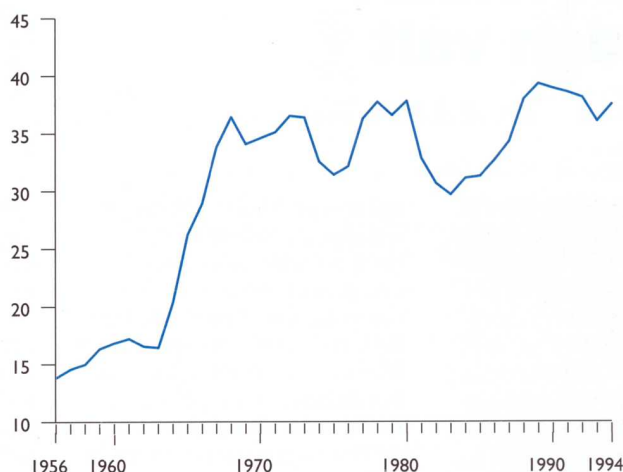
De geschiedenis leert anders. Wie de beginjaren tachtig in de bouw heeft meegemaakt weet wat er toen is gebeurd. Er zijn twee grafieken om die gebeurtenissen in de herinnering terug te roepen. De eerste grafiek betreft het volume van de investeringen in woningen en gebouwen (zie figuur 1). In 1979 en 1980 zette zich een plotselinge daling in van verkoopprijzen van woningen en is er sprake van een sterke daling van de investeringen in gebouwen en woningen. Die ontwikkeling werd een aantal bouwbedrijven fataal.

Veel corporatiedirecteuren richten blik verlekkerd op projectontwikkeling.

Corporaties veronderstellen dat projectontwikkeling altijd winst oplevert.

Nauwe band tussen ontwikkelaar en aannemer is niet aan te bevelen.

Figuur 1 Investerings in woningen en gebouwen, 1956-1994 (mrd glds, prijzen 1994)



Projectontwikkeling speelde daarbij een belangrijke rol.

Rond 1960 en 1970 stagneert de groei van de investeringen. Uit het EIB-onderzoek van 1980 blijkt dat juist rond 1960 veel bedrijven vanuit de financiële wereld en rond 1970 vanuit de bouwnijverheid zijn begonnen met projectontwikkeling.

Projectontwikkelaars hadden eind jaren zeventig een slechte naam. Soms terecht, want een aantal van hen had als beleid: "komen en nooit meer terug komen". Het EIB-onderzoek richtte zich echter niet op die booswichten, maar vooral op de bonafide ontwikkelaars. Interessant voor vandaag is dat uit het onderzoek bleek dat er twee soorten projectontwikkelaars bestonden. Om deze te onderscheiden kregen ze elk een eigen naam: 'projectontwikkelaars' en 'bouwondernemers'.

De "echte" projectontwikkelaars waren bedrijven die los stonden van hun moeder. Juridisch en organisatorisch, maar bovenal vrij in de zin dat zij zelf het bouwbedrijf konden kiezen, dat hun projecten moest gaan bouwen. Deze projectontwikkelaars waren als bedrijf toegerust. Zij beschikten over een adequate staf mensen, waarvan één op de zes medewerkers

zich bezig hield met onderzoek, marketing en verkoop. Hun doelstelling was winst behalen door projecten te ontwikkelen.

De bouwondernemers daarentegen waren aannemers met een afdeling projectontwikkeling. Deze afdeling was juri-

disch en organisatorisch onderdeel van de aannemer. De ontwikkelde projecten moesten worden gebouwd door de eigen aannemer. De doelstelling van dergelijke afdelingen was omzet en geen winst. Projectontwikkeling was voor deze aannemers een concurrentiemiddel geworden.

Die nauwe band tussen de afdeling projectontwikkeling en de aannemer is veel bouwondernemers slecht bekommen. Omdat de aannemer toch moest/mocht bouwen was een goede en scherpe prijsvorming niet mogelijk, met als gevolg dat de aannemerspoot lui wordt. Omgekeerd wordt een afdeling projectontwikkeling ook niet scherper als elk ontwikkeld project juichend wordt ontvangen, enkel en alleen omdat het bouwvolume is. Dat gaat goed zolang er voldoende vraag is. Valt die vraag weg of stagneert deze, dan wordt plotseling de kwaliteit van het geleverde van groot belang. Vergelijken we anno 1980 de



Projectontwikkeling om omzet te genereren maakt lui en verzwakt concurrentiekracht.

kennis en ervaring van de afdeling projectontwikkeling bij de bouwondernemers, dan bleek dat nog geen één op de twintig medewerkers van die afdeling zich bezighield met onderzoek, marketing en verkoop.

In de afgelopen vijftien jaren ben ik verschillende projectontwikkelaars en bouwondernemers tegen gekomen. Sommigen weten hoe het moet, maar een aantal weet dat nog steeds niet. Een recente ervaring bevestigde dat nog eens. Het gaat hier om een groot aan de beurs genoteerd bouwbedrijf, met een eigen ontwikkelingspoot. Mijn corporatie mocht een aantal huuren koopwoningen bouwen, samen met deze bouwonderneming. Het bleek echter dat wij geacht werden te bouwen met de aannemer van de bouwonderneming. Ik bespaar u de details, maar de uiteindelijke prijsopgave van de woningen lag ruim boven redelijk niveau. Toen we ons met veel moeite hadden weten los te maken, wisten we binnen enkele weken met een goede ontwikkelaar een ruimere woning te ontwerpen tegen een aanzienlijk lagere en redelijke prijs.

Dit voorbeeld geeft aan dat er nog steeds bouwbedrijven zijn die denken via hun ontwikkelaar makkelijk omzet te krijgen, maar daardoor lang-

zaam lui worden en aan concurrentiekracht verliezen. De omstandigheden van vandaag lijken op die van eind jaren zeventig met een lage rente, hoge huren, een tekort aan nieuwbouwwoningen, projectontwikkelaars en steeds meer bouwondernemers. De kans dat de geschiedenis zich herhaalt wordt groter. Interessant wordt het pas als de rente weer gaat stijgen en de vraag afneemt.

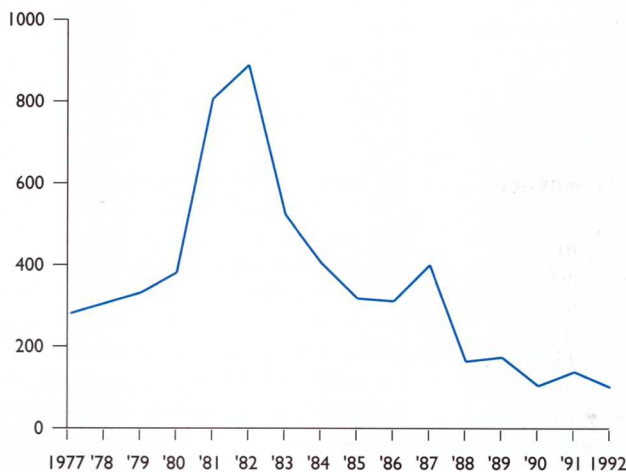
Rond 1980 beginnen verkoop van woningen en verkoopprijzen terug te lopen. Veel van de voor eigen rekening en risico ontwikkelde projecten verkochten niet zo snel als in de periode daarvoor, toen projectontwikkeling een makkelijke leek. Elke woning kon worden gebouwd voor hoge prijzen en zelfs een slechte kosten-kwaliteit verhouding. De markt kon de vraag niet aan. Plotseling echter stonden straten vol onverkochte woningen leeg op een koper te wachten. De vakbekwame ontwikkelaars hadden de markt gevolgd en er steeds op gelet een goede verhouding aan te bieden tussen kosten en kwaliteit. De bouwondernemers hadden woningen gebouwd voor eigen rekening en risico, met eigen mensen en zonder voldoende kennis van de markt. En in de plotselinge concurrentie- en prijzenslag bleven zij veelal met de onverkochte woningen zitten.

Rijkere bouwondernemers hebben toen vele miljoenen aan verlies genomen, veel kleinere bouwondernemers moesten hun activiteiten met het faillissement bekopen. De uitschieters zijn 1981, 1982 en 1983 (zie figuur 2).

Uit het onderzoek van toen volgt de les voor vandaag. Want bij corporaties speelt nu hetzelfde. Het zijn organisaties die hun vak wel uitoefenen in de bouwnijverheid, maar vooral met andere zaken dan projectontwikkeling. Hun kwaliteiten liggen op het gebied van de verhuur, het omgaan met huurders en het bouwtechnisch beheer van woningen. Dat vak verstaan zij als geen ander. Corporaties hebben ook hun sporen verdiend als het gaat om de bouw van degelijke, goed te onderhouden woningen. Maar dat wil nog niet zeggen dat zij ook goed koopwoningen kunnen ontwikkelen. Medewerkers van corporaties zijn doorgaans niet commercieel geschoold, noch hebben zij op dat terrein relevante ervaring opgedaan. De klanten staan immers al jaren voor hun producten in de rij. Verkopen is een vak dat zij nooit hebben beoefend. Corporaties kregen de projecten van de gemeenten. Die bepaalden waar zij hun woningen mochten bouwen. Acquisitie is voor de meeste medewerkers van corporaties een vreemd en onbekend woord.

In het voor eigen rekening en risico ontwikkelen van woningen hebben corporaties weinig ervaring opgedaan. De ervaring bleef beperkt tot premiekoopwoningen. Het waren de makelaars die de woningen voor de corporaties mochten verkopen die eraan hebben verdiend. De corporaties zelf niet. De verkoopprijs moest immers sociaal zijn en daarom drukten de kosten van de eigen organisatie niet op het project. Dat is overigens nog steeds het geval bij de meeste corporaties die zelf koopwoningen bouwen. De organisatiekosten gaan op in het ge-

Figuur 2 Aantal faillissementen, 1977-1992



Verkopen en acquisitie voeren zijn onbekende terreinen voor corporatiemedewerkers.

Weggeval-
len subsidies
compenseren met
winst uit
projectontwikkeling
vereist forse
omzetten.

heel van de bedrijfskosten. Slechts weinig corporaties beschikken over een goed projectregistratiesysteem, zodat ze de juiste kosten kunnen laten drukken op de juiste plaats.

Uiteraard is er niets op tegen als een corporatie voor een bepaald project incidenteel ook koopwoningen ontwikkelt. Er zijn verschillende mogelijkheden om risico's te verleggen en kennis specifiek in te kopen. Voor een enkel project is dat een aanvaardbare werkwijze. Als een corporatie echter structureel aan projectontwikkeling wil gaan doen dan zal zij daarvoor geld en mensen moeten vrijmaken. Mijn advies is dat de corporatie er wijs aan doet dat in een aparte juridische eenheid onder te brengen. Een dergelijk bedrijf kan dan ook een eigen onafhankelijke doelstelling krijgen en zal onafhankelijk van de corporatie een eigen wil ontwikkelen om een positief resultaat te behalen. Een dergelijke organisatie kan dan diensten van de corporatie inhuren, waardoor duidelijk zichtbaar is welke kosten waarvoor worden gemaakt.

De noodzakelijke omzet

Als we ervan uitgaan dat de corporatie de wegvallende overheidssubsidies wil compenseren met de winst uit projectontwikkeling, dan is een kleine rekensom voldoende om aan te tonen dat dit heel moeilijk zal zijn.

Uitgaande van een stijging van de kosten met 3% per jaar zal - ter compensatie daarvan - de corporatie met datzelfde percentage moeten groeien. Per saldo blijven de organisatiekosten per woning dan gelijk. Verder moet rekening worden gehouden met de vervangingsvraag van minimaal 1 procent per jaar. Een kleine corporatie van 2.500 wonin-

gen zal dan jaarlijks voor eigen gebruik 100 woningen moeten bouwen.

Stel de weggevallen overheids-subsidie op f 15.000,- per woning - een mager bedrag - dan is een winst uit projectontwikkeling nodig van anderhalf miljoen gulden. Als de projectontwikkelaar 5 procent winst realiseert, dan is voor anderhalf miljoen gulden winst een omzet van f 30 miljoen nodig. Dat staat ook gelijk aan de ontwikkeling van 150 woningen. Met andere woorden: een corporatie die projectontwikkeling ziet als een structureel antwoord op stijgende kosten en weggevallen overheids-subsidies moet jaarlijks een tiende van zijn eigen omvang wegzetten.

Ondanks die forse opgave voor de corporatie is het aantal van 250 woningen te laag om er structureel mensen voor vrij te maken. Dat kan pas bij een productie van enige duizenden woningen per jaar. Een dergelijke omzet maakt duidelijk dat het werkterrein dan veel groter moet zijn dan de gemeente waar de corporatie is gevestigd. Nederland is dan niet alleen te klein voor 800 ontwikkelende corporaties, maar ook voor tachtig en waarschijnlijk al voor acht.

Het risico

Dat is meteen het laatste aspect, namelijk het risico. Voor de meeste corporaties zal het ontwikkelen van duurdere woningen enkel een marginale bezigheid kunnen blijven. Een goede organisatie met kennis en ervaring zal dan ontbreken en net als indertijd bij de bouwondernemers zullen zij zichzelf en de markt overschatten. De kans dat projecten worden gestart, zonder een goede afweging, wordt groter omdat projectontwikkeling is verworden tot een concurrentiemiddel en een mogelijkheid om te bouwen. De kans dat bij een tegenvallende markt de ontwikkelaar

(lees corporatie) verliezen moet incasseren, wordt daarmee groter. Die verliezen kunnen door het beperkte aantal projecten niet worden gecompenseerd met succesvolle projecten. Projectontwikkeling komt daarmee in de sfeer van risico's vergelijkbaar met het beleggen in aandelen. En elke corporatie weet hoe ze daarmee om moet gaan: hooguit een beetje maar vooral niet te veel.

Conclusie

Corporaties hebben weinig ervaring met het voor eigen rekening en risico ontwikkelen van projecten. Als projectontwikkeling wordt gebruikt als concurrentiemiddel en de mogelijkheid om werk te genereren leert de geschiedenis dat daaraan grote risico's verbonden zijn als de markt verandert. Alleen goed toegeruste en onafhankelijke organisaties zijn in staat dergelijke marktbevingen enigszins te voorzien en zich erop voor te bereiden.

Dat de sector dit beseft blijkt uit de gegevens van het recente EIB-onderzoek. Het aantal duurdere woningen ontwikkeld door corporaties groeit, maar ook de samenwerking met bedrijven buiten de corporatie-sector. In een recent artikel in corporatiemagazine pleit het NCIV voor samenwerken boven zelf acteren. Ik wil me daarbij aansluiten. Ik hoop dat de geschiedenis zich niet herhaalt en dat de corporaties de verleiding kunnen weerstaan. En als de grotere corporaties dan toch aan projectontwikkeling willen doen, adviseer ik ze daarvoor aparte organisaties op te zetten, waarin de echte projectontwikkelaars en die corporaties samen participeren.

Projectontwikkeling
is voor corporaties
als beleggen:
hooguit een beetje,
vooral niet te veel.