

## Planontwikkeling en management

Het aantal te bouwen sociale huurwoningen en de daarbij behorende subsidiebedragen hebben de afgelopen jaren een voortdurende daling gekend. Om toch betaalbare huurwoningen te kunnen realiseren zien corporaties mogelijkheden in het ontwikkelen en realiseren van omvangrijke projecten, waarvan de sociale huur- en koopwoningen slechts een deel uitmaken. De sociale woningen profiteren dan van de grotere projectomvang (relatief lagere bouwkosten) en de mogelijke winsten uit de verkoop van het ontwikkelde onroerend goed (verschrijven). In eerste instantie lijkt er niets nieuws onder de zon voor corporaties. Corporaties bouwen immers al 100 jaar woningen. Toch is er sprake van ingrijpende veranderingen:

- het onroerend goed is voor 80% bestemd voor nieuwe doelgroepen
- het betreft combinatieprojecten van huur en koopwoningen en commercieel onroerend goed
- er wordt samengewerkt met commerciële marktpartijen
- de projecten zijn grootschaliger, complexer, langere doorlooptijd en een relatief hoger risicoprofiel
- de corporatie kan niet altijd op hetzelfde politiekbestuurlijke draagvlak rekenen.

### Beheersen van risico's

Deze brochure gaat niet over de vraag of een corporatie zich nu wel of niet met projectontwikkeling moet bezighouden. Dat moet de corporatie zelf beoordelen. Wij hebben het over het maximaal benutten van de kansen en over het beheersen van de risico's, die onlosmakelijk zijn verbonden aan projectontwikkeling. KPMG biedt u deze informatie, omdat wij vanuit onze kernactiviteiten regelmatig zijn betrokken bij projectontwikkeling van onze klanten en soms ook worden geconfronteerd met de nadelige gevolgen ervan. In het kort willen wij stilstaan bij een aantal aspecten van projectontwikkeling. Het betreft de partnerkeuze, de wijze van samenwerken en de projectorganisatie en als derde punt haalbaarheid, projectcontrol en audit.

### De partnerkeuze

Gelet op de genoemde kenmerken van projectontwikkeling, is de keuze van de partner(s) bepalend voor de beantwoording van de vraag of er sprake is van een kans of een bedreiging. Voorwaarde is dat de partners elkaar respecteren en aanvullen. Criteria die bij de selectie van partners een rol spelen zijn de financiële draagkracht, het profiel en de bedrijfscultuur en de projectreferenties. Deze worden onderzocht en/of op basis van eerdere ervaringen in samenwerking, geselecteerd en gematcht.

### De wijze van samenwerken en de projectorganisatie

Een groot aantal factoren is bepalend voor de wijze waarop de samenwerking gestalte krijgt. Wat is het gewenste resultaat en vanuit welke uitgangspositie wordt gestart? Zien beide partijen daadwerkelijk voordeel in de samenwerking? Welke risico's zijn aanwezig en op welke wijze kunnen deze door samenwerking worden verkleind, c.q. worden toebedeeld aan de juiste verantwoordelijke partner(s)? Allemaal aspecten die een rol spelen en de inhoud en de vorm van de samenwerking beïnvloeden. Daarbij verdient de juridische status van toegelaten instellingen speciale aandacht vanwege eventuele fiscale en juridische gevolgen. De architectuur van samenwerking is meer dan alleen een papieren overeenkomst. Het is een constructie die het meeste recht doet aan de wederzijdse belangen, de posities die men inneemt en het beoogde doel dat men voor ogen heeft.

## Haalbaarheid, projectcontrol en audit

Ten behoeve van de samenwerkende partners en het plan van aanpak dient bij de aanvang van grootschalige en complexe projecten de haalbaarheid te worden onderzocht en bepaald. De totale ontwikkeling wordt zover als mogelijk in kaart gebracht, rekening houdend met de grondexploitatie, het marktonderzoek, de prijs, het product en de haalbaarheidscriteria.

Grootschalige en complexe projecten zijn van invloed op het primaire proces in de bestaande (lijn)organisatie. Tussen beide bestaat ook een vaste relatie, omdat de projectadministratie op de bestaande administratie aangesloten dient te zijn. Juist door die relatie staan corporaties al snel voor de afweging of de projectcontrol en audit wel zelf moet worden uitgevoerd. Overwegingen die bij uitbesteden een rol spelen zijn onder andere de beschikbaarheid van eigen deskundige en ervaren medewerkers, de omvang van de risico's en beleidsmatige overwegingen ten aanzien van de interne controle.

De projectcontrol en audit bestaat uit:

- de specifieke projectkenmerken (aard van het onroerend goed, schaalgrootte) en het risicoprofiel
- de bedrijfswaardeberekening van het bestaande bezit bij binnenstedelijke projecten
- de ervaring en expertise van de deelnemende (markt)partijen
- een minimale bureaucratie en een goede balans tussen richtlijnen en rapportage
- een goede aansluiting met de staande organisatie en de administratie van het bedrijf
- inzicht in marktspecifieke ontwikkelingen
- een goede in en externe communicatie over het plan
- een goed geregelde aansprakelijkheid
- een vroegtijdige signalering van (financiële) ontwikkelingen en risico's.

De volgende categorieën van risico's zijn te onderscheiden:

- politiekbestuurlijke (vormgeven van de centrale regiefunctie, prestatie afspraken en kwaliteitstoets)
- organisatorische (sturing en monitoring gedurende de verschillende fasen, afstemming taken en verantwoordelijkheden)
- financiële (management en control van tijd, geld en kwaliteit).