

## Projectontwikkeling bij corporaties en de nieuwe BBSH 2006

Wijzigingen in het Rijksbeleid worden verwerkt in het BBSH. Het lag in de bedoeling om de nieuwe BBSH per 2005 van kracht te laten zijn, maar de invoering is eerst uitgesteld tot april en nu verschoven naar een nog te bepalen moment. In reactie hierop heeft Aedes op 23 december 2004 corporatie geadviseerd om nog geen definitieve acties te ondernemen. Wel is het van belang dat door corporaties wordt nagedacht over de stappen die genomen moeten worden als de BBSH wel wordt ingevoerd. Zo nodig kunnen al voorbereidende activiteiten worden ondernomen, om – als de BSSH is ingevoerd – slagvaardig te werk te kunnen gaan, zodat de fiscale positie optimaal kan worden geregeld. In het kader van de voorgenomen fiscalisering van corporaties zal een vennootschapsstructuur moeten worden opgezet. Deze vennootschapsstructuur zal worden belast met een aantal activiteiten, die tot die tijd worden verricht door de corporatie zelf. Ook zal er wellicht een overheveling moeten plaatshebben van roerend goed, zoals winkels en kantoren. Vragen doen zich bij de opzet van een dergelijke structuur voor zoals:

- Hoe gaat mijn BV-structuur eruit zien?
- Is er een holding met diverse werkmaatschappijen?
- Is sprake van een horizontale (zustersvennootschappen) ofwel een verticale (dochtervennootschappen) structuur?
- Hoe wordt het toezicht geregeld op de directie van de betreffende vennootschappen?
- Is er sprake van een Raad van Commissarissen?
- Wat zijn de taken en de bevoegdheden van deze Raad?
- Is er sprake van een personele unie en, zo ja, wat zijn daarvan de juridische gevolgen qua aansprakelijkheden, ook bij overheveling van personeel?
- Wat zijn de personele consequenties daarvan?
- Welke arbeidsvoorwaarden blijven gelden, de CAO voor woningcorporaties ofwel de andere voorwaarden?
- Wat zijn de consequenties voor de vennootschapsbelasting? En
- Hoe kan in voorkomende gevallen een zodanige vennootschapsstructuur worden gekozen opdat wordt bereikt dat niet of nauwelijks vennootschapsbelasting is verschuldigd?
- Bij de overdracht van onroerend goed doemt de vraag op: Is overdrachtsbelasting en/of BTW verschuldigd?

Kortom, bij de verplichte instelling van een vennootschapsstructuur dient van tevoren goed gekeken te worden naar de diverse probleemgebieden die kunnen ontstaan. Het is wenselijk als van tevoren inzichtelijk is gemaakt welke de consequenties zijn van een beslissing.

Als de corporatie al een vennootschapsstructuur in het leven heeft geroepen en daar ook al mee werkzaam is, dient te worden gezien of een dergelijke vennootschapsstructuur past binnen de regels van het nieuwe BBSH. Niet uitgesloten moet worden dat bepaalde vennootschappen elders binnen de BV-structuur moeten worden

ondergebracht. Omdat er veelal sprake is van zogeheten OG-vennootschappen doet ook hier de vraag zich voor of ter zake van interne overdracht van aandelen overdrachtsbelasting verschuldigd is.

Kortom, voldoende onderwerpen die een gedegen kennis van het vastgoed in het algemeen en meer in het bijzonder gericht op woningcorporaties in het kader van de BBSH wenselijk en noodzakelijk maken. Daarbij zijn er twee opgaven:

- Een doeltreffende projectontwikkeling
- Een doelmatige projectontwikkeling

## **Een doeltreffende projectontwikkeling**

De naam projectontwikkeling, letterlijk het ontwikkelen van projecten, doet vermoeden dat er van een eenduidige verklaring van deze titel sprake is. Niets is minder waar. Er wordt op vele manieren uitleg gegeven aan de term projectontwikkeling. Vaak is die afhankelijk van de rol welke men vervult in het totale proces en vaak ook vanuit welke achtergrond men met het begrip in aanraking komt. Zeker de laatste jaren is er nog een onderscheid in projectontwikkeling bijgekomen namelijk het verschil tussen vastgoedontwikkeling en gebiedsontwikkeling. De belangrijkste definitie die we echter kennen is: "het voor eigen rekening en risico realiseren van vastgoedprojecten" Dat betekent in bedrijfstermen dat men een product voor de markt ontwikkelt waarvan de afzet niet verzekerd is en/of waarvan men de afnemers (nog) niet kent. Dit is één van de risico's die een projectontwikkelaar loopt. Marktkennis is dan ook van essentieel belang. Daarnaast is er nog het specifieke vastgoed risico. Voordat namelijk het vastgoed gerealiseerd is en gereed voor de afzet, is er een zeer lange voorbereidings- en realisatie periode aan voorafgegaan waardoor de marktsituatie aanzienlijk veranderd kan zijn.

De invalshoek bij projectontwikkeling is vaak een heel verschillende. Er zijn ontwikkelaars puur sang. Er zijn ontwikkelaars verbonden met een aannemingsbedrijf. Er zijn beleggers die zelf hun toekomstige beleggingen ontwikkelen en er zijn corporaties die naast hun eigen toekomstige bezittingen ook vastgoed voor de verkoop aan derden ontwikkelen. Een ander onderscheid vormt een segmentering in productsoorten. Woningen, bedrijfsgebouwen en bijzondere gebouwen voor bijvoorbeeld voor het onderwijs, de gezondheidszorg en voor de overheid. Ieder segment kent zijn eigen proces, zijn eigen relatie netwerk en daarmee een verschillende aanpak. Ten slotte kent men nog het onderscheid in nieuwbouwontwikkeling en herontwikkeling van bestaand onroerend goed. Met name deze laatste vorm vraagt een andere kennis en aanpak.

## Ontwikkelingslocaties

Het belangrijkste bedrijfsmiddel voor een ontwikkelaar is de beschikking hebben over locaties waarop vastgoed kan worden gerealiseerd. De verwerving kan op verschillende manieren plaatsvinden. Er kan sprake zijn van oorspronkelijk eigendom, bijvoorbeeld bij de aandeelhouders, of er kan grond verworven worden van derden, zowel particulier als van de overheid. Bij verwerving van particulieren zal vaak de beoogde toekomstige bestemming van het terrein niet aanwezig zijn. Daar ligt dan ook een groot risico voor de ontwikkelaar. Gezien de huidige marktsituatie waarbij grond een schaars artikel is en waarbij meerdere partijen op die markt actief zijn zal genoemd risico lang niet altijd uit te sluiten zijn. Er is sprake van competitie en men zal snel en adequaat moeten handelen. Soms zal men door middel van strategische aankopen een toekomstige positie moeten veilig stellen. Dat betekent dan vaak wel lange termijn investeringen. Strategische aankopen kunnen zowel in binnenstedelijk gebied plaatsvinden als in toekomstige uitleggebieden. Een specifieke vorm van locaties vormen de herstructureringswijken. Herstructurering is een vorm van gebiedsontwikkeling. Het eigendom is vaak voor een groot deel in handen van corporaties en gemeente maar op cruciale punten kunnen derden ook zeker

eigendommen hebben. Door middel van bijvoorbeeld wijkontwikkelingsplannen zal dan een strategie ontwikkeld moeten worden hoe gewenste plannen toch te realiseren zijn.

## De rol van de projectontwikkelaar

Er bestaat soms begripsverwarring tussen projectontwikkeling en projectmanagement. Er is echter een duidelijk verschil. Bij projectontwikkeling is marktkennis en de interpretatie van de markt een wezenlijk onderdeel van het werk. Het optimale product leveren tegen de optimale prijs. Optimaal niet in termen van technisch maar vooral prijs- en marktkwaliteit. Als een balkon aan een woning € 1.000 kost en € 2.500 opbrengst dan is dat een goede toevoeging. Is de opbrengst echter € 1.000 dan is dat geen goede toevoeging ook al staat het heel fraai.

Maar ook niet per definitie tegen de hoogste prijs. Een hogere prijs kan de verkoopsnelheid nadelig beïnvloeden waardoor i.v.m. renteverlies het eindresultaat toch minder is.

De projectontwikkelaar is betrokken bij en verantwoordelijk voor het totale proces van het initiatief tot en met de afzet. Daarbij is hij opdrachtgever voor de diverse disciplines die tijdens dit hele proces een rol spelen bij de realisatie van het vastgoed. Van groot belang is dat deze opdrachtgeversrol zeer goed wordt uitgevoerd. Als verantwoordelijke voor het proces moet hij steeds blijven sturen en helder formuleren wat van de deelnemende partijen wordt verwacht. De praktijk leert dat het daar vaak aan mankeert.

## Het ontwikkelingsproces

De start van een mogelijk project is altijd een haalbaarheidsanalyse. Hierbij wordt een idee of concept getoetst aan een aantal zaken. Primair aan de markt. Is het idee, gekoppeld aan een mogelijke verkoopprijs, uiteindelijk af te zetten in de markt. Om dit te kunnen beoordelen is een grondige marktanalyse nodig. Andere zaken welke getoetst moet worden zijn of een en ander financieel haalbaar is, of het planologisch te realiseren is en of er juridisch/ fiscaal belemmeringen zijn. Als alle antwoorden op bovengestelde vragen positief beantwoord zijn kan gestart worden met de daadwerkelijke ontwikkeling van het project.

Het idee wordt vertaald in een eerste programma van eisen waarmee een architect of een stedenbouwkundige in de volgende fase een eerste schets kan maken. In deze fase wordt ook een eerste stichtingskostenberekening gemaakt. Bij alle volgende fases zal deze eerste fase altijd als toets dienen waarbij uiteraard lopende het proces, gefundeerde, bijsturing altijd mogelijk is. Vanaf dit moment wordt ook een planning van belang omdat er geld geïnvesteerd gaat worden en omdat een marktvisie maar beperkt houdbaar is.

Het verdere proces kent stappen in het ontwerp van het vastgoed van voorlopig ontwerp, definitief ontwerp en besteksfase. Voordat een fase wordt afgerond en met een nieuwe wordt begonnen moet steeds aan alle vastgestelde criteria worden voldaan. Zowel als product maar ook in geld en tijd. Vaak is er sprake van een bestemmingswijziging waarbij de planning van de procedure een lastige opgave is. Zelfs de uitkomst kan wel eens onzeker zijn, mede ook onder invloed van politieke besluitvorming.

Ten slotte zal op basis van vastgestelde criteria waaronder gestart kan worden met de bouw daadwerkelijk de realisatie tot stand komen. Indien er sprake is van beleggingsvastgoed zal meestal bij het technisch gereed zijn van de plannen gestart kunnen worden. Als er sprake is van vastgoed voor de markt kan een deel voor verkoop en voor verhuur noodzakelijk zijn. De afwegingen die de projectontwikkelaar daarbij maakt zijn ingegeven door de inschatting van de risico's en de financiële randvoorwaarden. Namelijk bij het bouwen loopt de investering aanzienlijk sneller op dan in de ontwikkelingsfase.

Zoals blijkt uit de hierboven genoemde zaken is een projectontwikkelaar met een drietal zaken bezig. Marktinterpretatie, risico analyseren en beheersen en financiële middelen beheersen. Het sturen op de cash flow is daarbij een belangrijk gegeven. Bij ieder project zal ook de afweging dienen te worden gemaakt of er gefinancierd wordt met eigen vermogen of met vreemd vermogen. In de huidige situatie, waarbij de rente laag is, is financiering met vreemd vermogen waarschijnlijk voordeliger omdat het rendement op eigen vermogen hoger moet zijn. Naar mate het project groter is en langer duurt zijn deze zaken complexer en belangrijker. Projectinhoudelijk dient dan zolang mogelijk flexibiliteit bewaard te worden en de bemensing van de organisatie vraagt een nog hogere kwaliteit.

## **Een doelmatige projectontwikkeling**

De geschiedenis herhaalt zich. Vijfentwintig jaar geleden heeft het EIB in het kader van het structuuronderzoek bouwnijverheid een onderzoek gepubliceerd over projectontwikkeling in Nederland. Dat – gedateerde – onderzoek heeft zijn waarde echter nog niet verloren. Zeker niet als we zien met welk gemak er tegenwoordig gesproken wordt over zoiets moeilijks als projectontwikkeling. Het onderzoek concentreerde zich op het bedrijf achter de ontwikkelaar, waarbij vooral werd gekeken naar de relaties met andere bedrijven, de juridische structuur en de opbouw en kwaliteiten van de organisaties. Hierna gaan we in op de vraag of corporaties er verstandig aan doen zelf het vak van ontwikkelaar ter hand te nemen. We zullen de voorwaarden bespreken waaraan een organisatie moet voldoen om een goede en succesvolle projectontwikkelaar te worden.

## **Aanleiding**

De afgelopen decennia is fors bezuinigd op de volkshuisvesting. Die bezuinigingen staan niet op zichzelf, maar passen binnen een algemeen beleid van de rijksoverheid. Een rijksoverheid die op alle zorggebieden de geldkraan dichtdraait. De gevolgen van die bezuinigingen bij de volkshuisvesting zijn op stedelijk gebied dramatisch. Al jaren wordt met toenemende frequentie gewezen op het ontstaan van achterstandswijken. De maatschappelijke kosten die met de segregatie gepaard gaan, zijn groot en worden groter. Daarom wordt gepleit voor een ander volkshuisvestingsbeleid. Een structurele subsidiëring van de volkshuisvesting is wenselijk, maar de samenleving wil dat geld niet meer opbrengen. Gezien de maatschappelijke ontwikkelingen en de drastische koers die het kabinet stuurt, is het helaas een utopie te veronderstellen dat de subsidies en de aantallen sociale woningen uit de zeventiger en tachtiger jaren terug zullen komen.

De corporaties zijn als reactie op het rijksbeleid enthousiast de weg ingeslagen van verzelfstandiging. Het is goed te beseffen dat dat niet echt op eigen initiatief gebeurt, maar gedwongen is door de bezuinigingen op de volkshuisvesting. Het aantal te bouwen sociale woningen is voortdurend gedaald en de aanvangshuren daarentegen stegen. De groei is uit de sector. Voor de 500 corporaties en de mensen die daar werken is dat een vervelend feit, want de kosten van de 500 bedrijven stijgen wel. Bovendien moeten corporaties hun organisaties 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 op de projectontwikkeling.

## **De organisatie.**

Al minstens een decennium is projectontwikkeling door corporaties een geliefd onderwerp. De vragen die de corporaties zich stellen, liggen op het terrein van de juridische structuur, het maken van afspraken en de fiscaliteit. Winst staat niet echt ter discussie.

Projectontwikkeling had eind jaren zeventig een slechte naam. Vooral de Volkskrant en Vrij Nederland schreven negatief over projectontwikkelaars. Soms terecht want een aantal projectontwikkelaars had als beleid "hit en run".

Het EIB-onderzoek van 25 jaar geleden 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, te weten projectontwikkelaars en bouwondernemers. De "echte" projectontwikkelaars waren bedrijven die los stonden van hun moeder. Juridisch, organisatorisch, maar bovenal vrij in de zin dat zij zelf het bouwbedrijf konden kiezen, die hun projecten moest gaan bouwen. Deze projectontwikkelaars waren als bedrijf toegerust met een adequate staf mensen, waarvan één op de zes medewerkers zich bezig hield met onderzoek, marketing en verkoop. Hun doelstelling was projecten ontwikkelen en winst behalen.

De bouwondernemers echter waren bouwbedrijven met een afdeling projectontwikkeling. Deze afdelingen maakten juridisch en organisatorisch deel uit van het bouwbedrijf. De door deze afdelingen ontwikkelde projecten moesten door het bouwbedrijf worden gebouwd. De doelstelling van dergelijke afdelingen was omzet en geen winst. Projectontwikkeling was een soort concurrentiemiddel geworden. Die nauwe band tussen de afdeling projectontwikkeling en de aannemer is veel bouwondernemers slecht bekomen. Aangezien de aannemer toch moest/mocht bouwen was een goede en scherpe prijsvorming niet mogelijk en heeft als gevolg dat de aannemerspoot lui wordt. Omgekeerd wordt een afdeling projectontwikkeling ook niet scherp als elke door hen 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 de kennis en ervaring van de afdeling projectontwikkeling bij de bouwondernemers, dan bleek dat nog geen één op de twintig medewerkers van die afdeling zich bezig hield met onderzoek, marketing en verkoop.

## Corporatie en projectontwikkeling

Kijken we naar de corporatie en zijn ambitie om een apart projectontwikkelingsbedrijf op te zetten, dan moeten we beseffen dat corporaties hun vak wel uitoefenen in de bouwnijverheid, maar vooral geschoold zijn in 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. Dat wil echter nog niet zeggen dat zij ook goed koopwoningen kunnen ontwikkelen.

De medewerkers van corporaties zijn echter niet commercieel geschoold, nog hebben zij op dat terrein relevante ervaring opgedaan. De klanten staan immers al jaren voor hun producten in de rij. Verkoop is een vak dat zij nooit hebben beoefend. Corporaties kregen de projecten van de gemeenten. Die bepaalden waar de corporaties hun woningen mochten bouwen. Acquisitie is voor veel corporatiemedewerkers een vreemd en onbekend woord. In het voor eigen rekening en risico ontwikkelen van woningen hebben de corporaties weinig ervaring opgedaan. De ervaring bleef beperkt tot premie-koopwoningen. De makelaars die de woningen voor de corporaties mochten verkopen hebben eraan verdiend. De corporaties niet. De verkoopprijs moest immers sociaal zijn en de organisatiekosten drukten 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 geheel van de bedrijfskosten. Slechts weinig corporaties beschikken over een goed projectregistratiesysteem, zodat ze de juiste kosten kunnen laten drukken op de juiste plaats.

De stelling is dat corporaties uitstekende bedrijven zijn om woningen te beheren en te bouwen, maar dat wil nog niet zeggen dat zij ook goed koopwoningen kunnen ontwikkelen. De geschiedenis van bouwondernemers uit de jaren tachtig laat zien dat een ontwikkelaar niet te dicht moet staan bij de doelstellingen van de oprichter en dat tijd en geld besteed moet worden aan onderzoek, marketing en verkoop. Uiteraard is er niets op tegen als een

## CORPORATIEADVIES.NL

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. Ons advies is dat de corporatie er wijs aan doet door 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