

Projectontwikkeling in de corporatiesector

De corporatiesector is het laatste decennium bijzonder in beweging geweest; terugtrekkende overheid, gewijzigde marktomstandigheden, corporaties die reageren met fusies en het steeds moeilijker rendabel ontwikkelen van betaalbare huurwoningen. En het is nog niet afgelopen. Sterker, zolang de dynamiek van de maatschappij toeneemt zal ook de dynamiek van corporaties toe moeten nemen. Deze dynamiek laat zich vertalen in kansen. Projectontwikkeling door corporaties is zo'n kans. Zijn er ook valkuilen?

Eén van de mogelijkheden die corporaties gebruiken om (toch) betaalbare huurwoningen te realiseren is het ontwikkelen van omvangrijkere, gecombineerde projecten. De onrendabele top van de sociale huurwoningen wordt opgevangen door de ontwikkeling van rendabele deelprojecten zoals koopwoningen, huurwoningen in de hogere prijsklasse en commercieel vastgoed.

Ingrijpende veranderingen

In eerste instantie lijkt er niets nieuws te zijn ontstaan voor corporaties; er worden immers al 100 jaar lang woningen gebouwd door de sector. Toch zijn er ingrijpende veranderingen:

- het vastgoed is voor een belangrijk deel bestemd voor nieuwe doelgroepen (corporaties dienen meer dan vroeger in te spelen op de vragen uit de markt);
- het betreft gecombineerde projecten van huur- en koopwoningen en mogelijk ook nog commercieel vastgoed (kantoren en winkels);
- om de plannen te kunnen realiseren wordt samengewerkt met gemeenten en met marktpartijen als ontwikkelaars en bouwondernemingen;
- de projecten zijn grootschaliger, complexer, hebben een langere doorlooptijd en derhalve een hoger risicoprofiel;
- de corporatie kan niet meer altijd op het politiek-bestuurlijke draagvlak binnen de gemeente rekenen.

Projectontwikkeling biedt de corporatiesector volop kansen om haar doelstellingen te realiseren. Het is echter een vak apart, waaraan hoge risico's verbonden kunnen zijn. Om deze risico's te kunnen beheersen dient de corporatie een goed inzicht te hebben in de aspecten die het succes van een ontwikkeling bepalen. Of de keerzijde hiervan: welke valkuilen bij projectontwikkeling te onderscheiden zijn. In deze bijdrage laten wij er een aantal de revue passeren.

Plaats van projectontwikkeling in het beleid

Projectontwikkeling is per definitie het risicodragend ontwikkelen en realiseren van vastgoed. Het is een proces dat loopt van initiatief tot en met de ingebruikname van het gerealiseerde vastgoed. De exploitatie van met name woningen is van oudsher al de core business van corporaties. Daarnaast zijn veel corporaties bedreven in het bouwen van sociale huurwoningen.

Projectontwikkeling gaat een stap verder. Projectontwikkeling moet daarom deel uitmaken van de strategische visie van de corporatie. Pas dan krijgt het een eigen plaats in het beleid en kunnen kansen en risico's op hun waarden worden beoordeeld.

Plaats van projectontwikkeling binnen de organisatie

Bij sommige, met name de grotere corporaties, blijft projectontwikkeling niet beperkt tot incidenten. Het groeit uit tot één van de activiteiten en krijgt een aparte plaats binnen de organisatie. Projectontwikkeling is al snel het werk van specialisten. Mensen met ondernemerszin, die de markt kennen en risico's in een vroeg stadium kunnen inschatten.

Om deze risico's te kunnen beheersen zal de corporatie een instrumentarium moeten ontwikkelen. Eén van die instrumenten is een projectadministratie. Daarnaast is het raadzaam te kiezen voor een fasegewijze aanpak met duidelijke besluitvormingsmomenten. Doorgaans kent het besluitvormingstraject minimaal twee zogenaamde 'go or no go' momenten: na het afronden van de haalbaarheidsstudie en voorafgaand aan de aanbesteding van het werk. Tevens ontstaat er behoefte aan een periodieke rapportage, waarin de voortgang en de ontwikkeling van de risico's worden behandeld. Deze rapportage biedt de organisatie de mogelijkheid tijdig bij te sturen.

Marktvraag

Of het gaat om winkels, kantoren, koopwoningen of woningen in de huursector, meergezinswoningen of grondgebonden woningen, uitgangspunt is altijd de marktvraag. De ontwikkeling van de vraag zal moeten worden onderzocht middels een marktonderzoek.

Het doel van een marktonderzoek is onder andere het verkrijgen van inzicht in:

- de huidige vraag (kwantitatief);
- de toekomstige vraag;
- de kwalitatieve vraag; wat zijn de eisen en wensen?
- de risico's bij veranderende marktomstandigheden.

Met name het laatste aspect is van belang. De corporatie gaat immers om met gelden dat door de gemeenschap bij elkaar is gebracht. Het vermogen dient zij in het belang van haar doelgroep zo optimaal mogelijk aan te wenden. Zowel op de korte als op de langere termijn.

Haalbaarheid

Van ieder project moet de haalbaarheid worden onderzocht. De totale ontwikkeling wordt in kaart gebracht rekening houdend met de resultaten uit bovengenoemd marktonderzoek (wie wil welk product en wanneer?). In de haalbaarheidsstudie worden vragen beantwoord als: welke prijs hoort er bij het product, zijn er concurrerende producten en partijen op de markt, welke risico's zijn er te onderscheiden en wat betekent dat voor verschillende scenario's van de ontwikkeling? Het is verstandig om voor het te ontwikkelen project een zogenaamd beslisdocument te maken waarin alle aspecten van het project zijn verwoord en opbrengsten, kosten en risico's zorgvuldig worden afgewogen. Het document vormt de basis voor de besluitvorming binnen de corporatie.

Grond

Een belangrijke fundament voor het ontwikkelen van vastgoed is het onder controle hebben van de grond, waarop gebouwen gerealiseerd mogen en kunnen worden. Corporaties hebben zelf grond, braakliggend of te herontwikkelen. Of er moet een strategische samenwerking gezocht worden om controle te krijgen over grond. In het laatste geval bijvoorbeeld met de lokale overheid, maar ook beleggers kunnen hierin een rol spelen.

Partnerkeuze

Voor de corporatiesector is de lokale overheid veelal haar natuurlijke partner. Zeker nu gemeenten een eigen volkshuisvestingsbeleid moeten opzetten, wordt een goede verstandhouding en samenwerking met de lokale overheid een vereiste. Echter, voor veel initiatieven kan een samenwerking met een andersoortige partner zeer

interessant (en profijtelijk) zijn. Denk aan de samenwerking met partners uit de gezondheidszorg voor de ontwikkeling van zorgconcepten, maar zeker ook aan samenwerkingsverbanden met private ondernemingen zoals beleggers en ontwikkelaars.

Partners moeten gekozen worden vanuit een strategische visie; wat is de meerwaarde van een samenwerking met deze partij? Zijn er nu en/of in de toekomst voordelen te behalen die de doelstellingen van de corporatie ondersteunen? Uiteraard moet eerst overwogen worden of een samenwerking, met welke partij dan ook, wenselijk en profijtelijk is alvorens daadwerkelijk op zoek te gaan naar partners.

Basis voor een goede samenwerking is het onderschrijven en respecteren van elkaars doelstellingen, zowel als organisatie als in het specifieke project. Het project moet als een gezamenlijk middel gezien worden om de gemeenschappelijke doelstellingen te bereiken. Daarnaast is een nadere analyse van een eventuele partner vereist om inzicht te krijgen in zaken als financiële structuur en draagkracht, bedrijfscultuur en referenties. Tot slot dient aandacht te worden besteed aan de juridische en fiscale aspecten van een eventuele samenwerking.

Risico's

Projectontwikkeling gaat gepaard met het nemen van risico's. Naar mate de complexiteit toe neemt nemen tevens de risico's toe. Welke risico's zijn er te onderscheiden en hoe kunnen deze beheerst worden? Gebruikelijk is de risico's onder te verdelen naar de traditionele beheersaspecten uit de projectmanagement theorie: geld, tijd, kwaliteit, organisatie en informatie. Bij complexe projecten levert dit een te beperkte kijk op de risicobeheersing. Er zijn meer en andere aspecten die het succes van het project bepalen. Bijvoorbeeld de meerwaarde die het project heeft weten te bewerkstelligen voor de (directe) omgeving, de mate waarin het voldoet aan het verwachtingspatroon en de wijze waarop dit is gecommuniceerd. Ook in deze aspecten schuilen risico's.

Wij onderscheiden de volgende categorieën van risico's:

- politiek-bestuurlijke: het creëren en behouden van draagvlak voor de plannen, zowel binnen de eigen organisatie als daarbuiten (lokale overheid), het managen van het besluitvormingsproces, het maken en nakomen van prestatieafspraken;
- organisatorische: het opzetten van een heldere organisatiestructuur, het beschrijven van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden, het sturen en monitoren gedurende de verschillende fasen, het aantrekken van voldoende kennis, kunde en ervaring.
- financiële: management en control van tijd (rente en financiering), geld (investering) en kwaliteit (exploitatie);
- procedurele: het opstarten, uitvoeren en begeleiden van de benodigde procedures, teneinde de verplichte vergunningen en ontheffingen te verkrijgen. Het omgaan met inspraak van belanghebbenden (open plan proces);
- commerciële: het analyseren en inspelen op marktontwikkelingen (gedurende de looptijd van het project is het niet ondenkbaar dat de marktvraag zich aanpast ten gevolge van veranderende eisen en wensen, ten gevolge van economische ontwikkelingen of onder politieke druk).

Communicatie

Om alert te kunnen reageren op marktontwikkelingen en veranderende vraag tijdens het ontwikkelingsproces is een goede communicatie tussen de organisatie en de markt van belang. Maar ook de communicatie tussen de partners/deelnemers in het ontwikkelingsproces is essentieel. Ten eerste omdat een open en transparant proces

één van de succesfactoren is voor een succesvolle samenwerking. Ten tweede omdat communicatie van groot belang is om draagvlak voor ontwikkelingsplannen te creëren en te behouden. Bijvoorbeeld draagvlak op politiek-bestuurlijk niveau binnen een gemeente.

Projectontwikkeling als specialisme

Een veelheid aan factoren bepalen of een projectontwikkeling succesvol is. De basis voor het succes wordt gelegd tijdens en met name voorafgaand aan de realisatie. De vruchten worden geplukt tijdens de exploitatie: huurwoningen die voldoen aan de vraag uit de markt. Het managen van deze veelheid aan aspecten kan gerust een specialisme genoemd worden. Corporaties dienen voor zich zelf te beslissen of zij projectontwikkeling tot hun activiteiten rekenen of dat zij het willen uitbesteden. Zij die het zelf doen richten, al dan niet gezamenlijk, aparte projectontwikkelingsbedrijven op. Enerzijds om de risico's voor de eigen organisatie te beperken. Anderzijds omdat het een aparte discipline betreft, die een aparte plaats binnen het totaal van activiteiten van de corporatie verdient