



6 Samenspel corporatie en bouwer

6.1 Inleiding

Dit hoofdstuk gaat primair over de samenwerking tussen woningcorporatie en bouwer. De focus van woningcorporaties is door de herziening van de Woningwet met name op het goedkope en betaalbare segment komen te liggen, wat vraagt om betaalbare oplossingen van bouwers met een lagere kostprijs. De bouwsector staat echter bekend om verspillingen van geld en materiaal, weinig innovatie en lange bouwprocessen (Vrijhoef, 2011). Eén van de oorzaken van deze inefficiëntie is de vaak problematische relatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer (Tazelaar en Snijders, 2010; Vrijhoef, 2011; Venselaar, 2017). Om samenwerking te verbeteren, verspillingen te reduceren en kwaliteit te verhogen wordt ketensamenwerking gezien als veelbelovend alternatief (Bygballé et al., 2010; Vrijhoef, 2011; Eriksson, 2015).

Naast de samenwerking tussen corporatie en bouwer wordt ingegaan op de rol die ontwikkelaars zouden kunnen spelen. Als marktpartij kunnen zij een toegevoegde waarde hebben op inhoudelijk en financieel gebied, maar ook op het gebied van organisatie en marketing (Helleman, 2005; Kazemi et al, 2009; Gruis et al., 2009). Zij zouden de rol van intermediair tussen corporatie en bouwer op zich kunnen nemen en daarbij kennis en expertise kunnen inbrengen. Ontwikkelaars zouden bovendien de rol van gebiedsregisseur op zich kunnen nemen en grondposities kunnen inbrengen of ruilen met de corporatie.

Er wordt in dit hoofdstuk antwoord gegeven op de volgende onderzoeksvraag: "Op welke andere samenwerkingswijze kunnen woningcorporaties, bouwers en ontwikkelaars elkaar stimuleren om te investeren in goedkope en betaalbare huurwoningen in het segment onder de aftoppingsgrens, teneinde daarmee bij te dragen aan het woningaanbod voor lage inkomens in stedelijke vernieuwingswijken?"

Om inzicht te krijgen in deze vraag worden de volgende deelvragen onderscheiden.

- Hoe kunnen woningcorporaties gestimuleerd worden om te investeren in goedkope en betaalbare huurwoningen in stedelijke vernieuwingswijken?
- Hoe kunnen bouwers bijdragen aan oplossingen voor goedkope en betaalbare woningen die haalbaar en realiseerbaar zijn voor woningcorporaties?
- Hoe kunnen ontwikkelaars bijdragen aan oplossingen voor goedkope en betaalbare woningen die haalbaar en realiseerbaar zijn voor woningcorporaties?

Net zoals in het voorgaande hoofdstuk worden vijf veronderstellingen geformuleerd in relatie tot deze deelvragen, die in een gamesimulatie en interviews diepgaand worden onderzocht. De veronderstellingen zijn met name gebaseerd op literatuuronderzoek. Allereerst heeft de gamesimulatie plaatsgevonden, gevolgd door verdiepende interviews. Het ontwerp en de ervaring van de eerste gamesimulatie is als basis gebruikt voor deze tweede gamesimulatie. De game is uitgevoerd als programmaonderdeel van de opleiding Executive Master of Real Estate (MRE) van TIAS, School for Business and Society in Tilburg, waardoor deze met een grote groep vastgoedprofessionals kon plaatsvinden in twee parallelle groepen. Na uitwerking van de resultaten zijn vijf verdiepende interviews gehouden om aanvullende informatie in relatie tot de veronderstellingen te verkrijgen, die niet uit de gamesimulatie gehaald kon worden. De gamesimulatie heeft begin 2017 plaats gevonden en de interviews begin 2018.

In de volgende paragraaf komt allereerst de achtergrond en het speelveld aan bod. In paragraaf 6.3 en 6.4 worden de opzet en resultaten van de gamesimulatie uiteen gezet. Vervolgens worden in paragraaf 6.5 de interviews behandeld. In paragraaf 6.6 wordt de onderzoeksvraag van dit hoofdstuk beantwoord en worden conclusies getrokken.

6.2 Achtergrond en speelveld

Woningwet

Als gevolg van de nieuwe Woningwet in 2015 richten woningcorporaties zich meer op hun kerntaken, zoals ook de bedoeling was van de herziening. De commissie Van Bochove (2018), die een evaluatie van de Woningwet uitvoerde, stelt dat de nieuwe wet te stringente landelijke regels kent met te weinig mogelijkheden voor lokaal maatwerk, terwijl het woonbeleid vooral door gemeenten, huurders en corporaties wordt vormgegeven. De commissie schrijft: 'De Woningwet is een landelijk confectiepak dat lokaal knelt'. In het rapport van de commissie worden aanbevelingen gedaan om de ingewikkelde wet simpeler en praktischer toepasbaar te maken. Zo wordt onder andere aanbevolen om corporaties ruimte te geven om flexibel bij te dragen aan samenwerkingsverbanden met andere partijen. Daarnaast wordt aanbevolen om ervoor te zorgen dat corporaties makkelijker kunnen investeren in duurzaamheid door te kijken naar de totale woonlasten van bewoners. Ook de lasten- en regeldruk zou verminderd moeten worden. De Woningwet en de strenge handhaving van de Autoriteit Woningcorporaties (Aw) hebben tot effect dat corporaties onder 'ouderlijk toezicht' zijn komen te staan, waardoor zij afzien van volledig gebruik van de geboden ruimte en ondernemingszin verdwijnt (Commissie van Bochove, 2018).

Corporatiesector

Met de herziening van de Woningwet is een eind gekomen aan de verbreding van activiteiten die na de verzelfstandiging van woningcorporaties in de afgelopen decennia heeft plaatsgevonden. De herziening heeft zichtbaar effect op de activiteiten die corporaties ondernemen. Deze effecten zijn op de woningmarkt vooral duidelijk zichtbaar in de ontwikkeling van de woningvoorraad en investeringen van corporaties, waarbij een aantal trendbreuken zichtbaar is (Gruis, 2018). In 2016 nam het aandeel goedkope en betaalbare huurwoningen toe, terwijl tot 2015 het aandeel duurdere huurwoningen in de corporatievoorraad juist structureel toenam (Min. van BZK, 2018). Volgens de prognoses van corporaties richten hun nieuwbouwplannen zich sterker op het segment betaalbare woningen onder de aftoppingsgrens (Steijvers et al., ABF 2018). Met het segment onder de aftoppingsgrens worden huurwoningen bedoeld met een maandhuur van respectievelijk € 607,46 voor één- en tweepersoonshuishoudens en € 651,03

(prijspeil 2019) voor drie- en meerpersoonshuishoudens (Woonbond, 2019) tot aan de huurliberalisatiegrens. De liberalisatiegrens van € 710,68 (prijspeil 2017) is sinds 1 januari 2016 voor drie jaar bevroren. Per 1 januari 2019 is de liberalisatiegrens weer geïndexeerd en ligt deze op € 720,42 (Rijksoverheid, 2019). Dat de betaalbaarheid van de corporatievoorraad nog meer een prioriteit geworden is van corporaties blijkt ook uit de huurstijging, die sinds 2016 voor het eerst sinds jaren weer lager was dan die van particuliere huurwoningen (Min. van BZK, 2017). Bovendien is het in 2016 op macroniveau gelukt om 95% van de woningen passend toe te wijzen, terwijl dit in 2014 nog 68% was (Min. van BZK, 2018).

Gruis (2018) stelt dat vanuit de ontwikkelingen in de activiteiten van corporaties bezien deze in lijn zijn met het doel van de herziening: ‘terug naar de kerntaak’, maar dat er ook neveneffecten zijn die vragen oproepen over de rol en mogelijkheden van corporaties. Onder andere het voorkómen van ruimtelijke segregatie is lastiger geworden terwijl dit juist één van de belangrijkste doelen was van het herstructureringsbeleid, als onderdeel van het voormalige stedelijke vernieuwingsbeleid, door onder meer het vergroten van de differentiatie in de woningvoorraad in bestaande wijken. In de huidige context zullen corporaties terughoudend zijn om te werken aan herdifferentiatie van bestaande wijken. Niet zozeer omdat dit formeel niet mag, maar omdat het sterk ontmoedigd wordt door de governance (markttoets), retoriek (terug naar de kerntaak) en de hoogte van de rendementseis bij de formele rendementstoets voor niet-DAEB investeringen (Gruis, 2018).

Bouwsector

De focus van woningcorporaties in nieuwbouwplannen op het segment betaalbare woningen (onder de aftoppingsgrens) heeft zijn weerslag op de vraag aan bouwers. De financiële haalbaarheid van nieuwbouwplannen komt als gevolg van deze focus op betaalbaarheid meer onder druk te staan, waardoor corporaties zich in toenemende mate richten op kostenreductie en wegen zoeken om goedkoper, sneller en met meer kwaliteit hun woningvoorraad op peil te houden. Goedkopere en betaalbare oplossingen in de nieuwbouw worden gezocht in de vorm van standaard conceptwoningen (schaalvoordelen) en in langdurige projectgebonden samenwerking met co-makers of ketensamenwerking. Ook de benaderingswijze vanuit Total Cost of Ownership (TCO) kan kansen bieden om de betaalbaarheid voor corporaties te vergroten, waarbij naast de stichtingskosten (korte termijn) gekeken wordt naar de financiële gevolgen van andere keuzes in de ontwerpfase op de exploitatie (lange termijn). Hierbij zou de bouwer het meerjarig onderhoud voor de corporatie op zich kunnen nemen gedurende de exploitatiefase en daarin risico

kunnen dragen of delen met de corporatie. Genoemde oplossingen vragen om een andere manier van samenwerken tussen woningcorporaties en bouwers dan de traditionele wijze.

In de praktijk blijken opdrachtgevers en bouwers het afgelopen decennium erg ontevreden te zijn over de wijze waarop zij met elkaar samenwerken (Noordhuis, 2015). Corporaties en bouwers hebben van nature geen hoge pet op van elkaar (De Graaf et al., 2007; 2009). Bouwers blijken twijfels te hebben over de mate van professionaliteit van woningcorporaties als opdrachtgever. Woningcorporaties lijken op hun beurt weinig vertrouwen te hebben in bouwers als gevolg van blijvende kostenstijgingen en weinig lerend vermogen ondanks langdurige samenwerking. Volgens Noordhuis (2015) kan ketensamenwerking in de nieuwbouw leiden tot kortere doorlooptijden en kan dit bij renovaties en onderhoud leiden tot lagere kosten en hogere kwaliteit. In het algemeen staat de bouwsector echter bekend om grote verspillingen van geld en materiaal, een laag innovatief karakter en lange bouwprocessen (Vrijhoef, 2011; Venselaar, 2017). Eén van de oorzaken van inefficiëntie is de relatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer die vaak wordt gezien als problematisch (Tazelaar en Snijders, 2010; Vrijhoef, 2011). Ketensamenwerking wordt al enkele decennia gezien als veelbelovend alternatief om samenwerking binnen de bouwsector te verbeteren, verspillingen van geld en tijd te reduceren en kwaliteit te verhogen (Bygballe et al., 2010; Vrijhoef, 2011; Eriksson, 2015; Venselaar, 2017).

Het begrip ketensamenwerking is, ondanks alle aandacht, lastig te definiëren (Venselaar, 2017). Het lijkt een containerbegrip te zijn geworden voor allerlei voorbeelden van goede samenwerking. Volgens Venselaar (2017) kan de toepassing van ketensamenwerking betrekking hebben op 'harde' factoren zoals de bouwer vroeg betrekken in het project, een open boekhouding voeren, risico's herverdelen en het werken met vaste partners. Maar de aandacht kan ook liggen op 'zachte' factoren zoals het vergroten van onderling vertrouwen tussen de partners, betere conflicthantering of het streven naar effectievere communicatie. Uit werkvloerervaringen van projectleiders van woningcorporaties in Nederland die ketensamenwerking proberen toe te passen concludeert Venselaar (2017) dat het functioneren van de interne keten van groot belang is voor een effectieve samenwerking met externe partners. Een tweede belangrijke factor is leiderschap en de relatie tussen projectleiders en hun managers. Ten derde blijkt dat sleutelwaarden die geassocieerd worden met ketensamenwerking, zoals 'vertrouwen', 'delen van verantwoordelijkheid' en 'open en eerlijke feedback', slechts op een beperkt deel van de gehele keten worden toegepast en op een inconsistente manier. Discussie over machtsdynamieken en ethiek is een vierde belangrijke factor bij het toepassen van ketensamenwerking. Zo blijken bijvoorbeeld bepaalde mensen intern onverwacht

en onbewust veel macht te hebben in het proces van samenwerking met externe partijen. Ook lijkt het alsof ketensamenwerking, soms onbedoeld of onbewust, wordt ingezet om macht te winnen. Bijvoorbeeld bij het vroegtijdig betrekken van een bouwer, terwijl hij alsnog door selectieprocedures moet en weinig invloed heeft maar wel meer verantwoordelijkheden en een taakstelling heeft om kosten te reduceren. Dan lijkt de machtsdynamiek de beoogde ketensamenwerking in de weg te zitten. Ondanks de aandacht, betrokkenheid en moeite die wordt gedaan om ketensamenwerking toe te passen, vindt er dan geen fundamentele verbetering plaats van de interne en externe relaties (Venselaar, 2017).

Ontwikkelaar

Ontwikkelaars zouden de rol van verbindende schakel of intermediair tussen corporatie en bouwer op zich kunnen nemen en met hun kennis en expertise een toegevoegde waarde kunnen hebben. De betrokkenheid van marktpartijen in de herstructurering of stedelijke vernieuwing van naoorlogse wijken staat al geruime tijd in de publieke belangstelling. Grotere betrokkenheid van marktpartijen kan gewenst zijn omdat zij een toegevoegde waarde kunnen hebben bij de versnelling van het proces, het risicomanagement, het realiseren van de gewenste kwaliteitsslag en de marketing (Gruis et al., 2010). Anderzijds moeten er nuanceringen worden gemaakt bij deze toegevoegde waarde omdat deze sterk afhankelijk is van de situatie. De markt, de eigen capaciteiten van de corporatie, de opgave en de competenties van de marktpartij zijn bepalend voor welke toegevoegde waarde daadwerkelijk geëffectueerd wordt. De verdere professionalisering van corporaties zou de toegevoegde waarde van marktpartijen door inbreng van expertise kunnen verminderen. Daar staat echter tegenover dat deze professionalisering met zich meebrengt dat corporaties bewuster meer gerichte samenwerking opzoeken, als zij weten dat die toegevoegde waarde ook echt nodig is. Omdat corporaties zich als gevolg van de herziene Woningwet eerder terugtrekken uit grondexploitatie en grondposities kunnen ontwikkelaars de rol van gebiedsregisseur op zich nemen en grondposities inbrengen of ruilen.

Samenwerking

De scope waarbinnen corporatie, bouwer en ontwikkelaar samenwerken aan het realiseren van betaalbare huurwoningen in stedelijke vernieuwingswijken vraagt om een andere wijze van samenwerken. Verondersteld wordt dat corporatie, bouwer en ontwikkelaar ieder vanuit hun eigen invalshoek en belang daaraan kunnen bijdragen. Welke kansen bieden standaard conceptwoningen voor corporaties, langdurige

projectongebonden ketensamenwerking of de benaderingswijze vanuit Total Cost of Ownership (TCO) voor betaalbare oplossingen? En kunnen ontwikkelaars daaraan bijdragen door als intermediair of gebiedsregisseur op te treden? De achterliggende hoofdvraag die beantwoord wordt is: "Op welke andere wijze kunnen woningcorporaties, bouwers en ontwikkelaars elkaar stimuleren om te investeren in goedkope en betaalbare huurwoningen in het segment onder de aftoppingsgrens, teneinde daarmee bij te dragen aan het woningaanbod voor lage inkomens in stedelijke vernieuwingswijken?"

6.3 Opzet gamesimulatie

De gamesimulatie heeft dezelfde opzet en vorm als de eerste gamesimulatie, zoals beschreven in het vorige hoofdstuk in paragraaf 5.4. Het stappenplan dat is gevolgd is evenals bij de eerste simulatie gebaseerd op de methodologie van Peters en Van de Westelaken (2014), waarbij de complexe realiteit gereduceerd wordt tot een eenvoudiger model. De gevolgde stappen zijn kort samengevat in het eerste hoofdstuk in paragraaf 1.4. De inhoud van het spel en de rollen en doelen van de deelnemers verschillen echter van de eerste game en zijn ten eerste gericht op de samenwerking tussen corporatie en bouwer en ten tweede op de rol die de ontwikkelaar kan spelen. Belangrijke thema's in de gamesimulatie zijn betaalbaarheid en financiële haalbaarheid, prijs-kwaliteitverhouding, efficiency, standaardisatie, schaalvoordelen en ketensamenwerking.

Doelen van de gamesimulatie

Het doel van de gamesimulatie is tweeledig. Het eerste doel is het krijgen van inzicht in de wijze waarop woningcorporaties, bouwers en ontwikkelaars elkaar kunnen stimuleren om in goedkope en betaalbare huurwoningen te voorzien in het segment onder de aftoppingsgrens en zo bij te dragen aan het woningaanbod voor lage inkomens. Dit komt in de gamesimulatie naar voren in de uitgesproken voorkeuren, keuzes die partijen maken over de aard, omvang en timing van de investeringen en in de gemaakte afspraken. Het tweede doel van de gamesimulatie is het inzichtelijk maken van het verloop van de samenwerking tussen corporaties, bouwers en ontwikkelaars en van de wederzijdse beïnvloeding van partijen door keuzes, houding en gedrag van anderen. Dit komt in de game met name naar voren in de gedeelde

opvattingen, wederkerigheid, relatiekwaliteit en transparantie van partijen en in de gehanteerde strategieën om doelen te behalen.

Vanuit de rol van woningcorporaties is onderzocht hoe zij tot een financieel haalbare business case kunnen komen voor goedkope en betaalbare huurwoningen onder de aftoppingsgrens door middel van bepaalde keuzes in product, samenwerking en exploitatie.

Vanuit de rol van bouwers is onderzocht in hoeverre zij kunnen bijdragen aan de realisatie van goedkope en betaalbare huurwoningen voor corporaties door middel van keuzes in product, samenwerking en exploitatie. Tot slot is vanuit de rol van ontwikkelaars onderzocht of zij hieraan kunnen bijdragen en wat hun toegevoegde waarde kan zijn.

In de evaluatie aan het eind heeft terugkoppeling plaatsgevonden op inhoudelijke aspecten van de investeringskeuzes en op houding, gedrag en wederzijdse beïnvloeding van de deelnemers. Hierbij vond ook terugkoppeling plaats over het realiteitsgehalte van de game en op de effecten van de herziene Woningwet op de investeringskeuzes.

Veronderstellingen

In relatie tot de onderzoeksvraag en deelvragen van dit hoofdstuk zoals geformuleerd in paragraaf 6.1 zijn vijf veronderstellingen geformuleerd over het samenspel tussen corporaties, bouwers en ontwikkelaars op basis van literatuuronderzoek.

- 1 Het toepassen van een door bouwers ontwikkelde standaard conceptwoning voor corporaties levert voordelen op voor woningcorporaties in de vorm van verhoging van de kwaliteit en verlaging van de kosten.
- 2 Ketensamenwerking tussen woningcorporaties en bouwers in de vorm van langdurige projectongebonden afspraken leidt tot een betere prijs-kwaliteitverhouding van betaalbare woningen voor woningcorporaties.
- 3 Samenwerking tussen corporaties en bouwers biedt de grootste kansen op het gebied van de Total Cost of Ownership (TCO) door de bouwer het meerjarig onderhoud gedurende de exploitatie op zich te laten nemen en daarin risico te dragen of delen.

- 4 Ontwikkelaars kunnen bijdragen aan oplossingen voor goedkope en betaalbare woningen door als verbindende schakel te functioneren tussen corporaties en bouwers en voegen waarde toe door het inbrengen van grondposities en/of kennis en expertise.
- 5 Het vroegtijdig betrekken van bouwers in de ontwikkelfase bevordert de relatiekwaliteit en transparantie tussen corporaties en bouwers, maar beperkt de onderhandelingsruimte tussen beide partijen bij gebrek aan concurrentie.

Deze veronderstellingen worden diepgaand onderzocht in de gamesimulatie. Per veronderstelling wordt hierna aangegeven hoe deze naar voren komt in de game.

- 1 Het toepassen van een door bouwers ontwikkelde standaard conceptwoning voor corporaties levert voordelen op voor woningcorporaties in de vorm van verhoging van de kwaliteit en verlaging van de kosten.

Dit komt naar voren in de keuzes die corporaties en bouwers maken in de game over:

- *het aantal en de totale investering van de te realiseren sociale huurwoningen;*
- *de prijs per woning nu en afspraken over toekomstige onderhoudskosten;*
- *de kwaliteit van de woningen in relatie tot standaardisatie door de bouwers en in relatie tot het standaard PvE (programma van eisen) van de corporaties;*
- *de gestelde voorwaarden en zekerheden, zoals omzet- of afnamegarantie.*

- 2 Ketensamenwerking tussen woningcorporaties en bouwers in de vorm van langdurige projectgebonden afspraken leidt tot een betere prijs-kwaliteitverhouding van betaalbare woningen voor woningcorporaties.

Dit komt naar voren in de keuzes die corporatie en bouwer maken over:

- *de samenwerkingspartners, samenwerkingsvorm en -duur;*
- *de samenwerkingsafspraken tussen corporaties en bouwers;*
- *de prijs-kwaliteitverhouding van de woningen waarover afspraken zijn gemaakt;*
- *de mate van transparantie over belangen, opvattingen en cijfers;*
- *de mate van beïnvloeding door andere actoren.*

- 3 Samenwerking tussen corporaties en bouwers biedt de grootste kansen op het gebied van de Total Cost of Ownership (TCO) door de bouwer het meerjarig onderhoud gedurende de exploitatie op zich te laten nemen en daarin risico te dragen of delen.

Dit komt naar voren in de keuzes die corporatie en bouwer maken over:

- *de prijs per woning en afspraken over toekomstige onderhoudskosten;*

- *de kwaliteit van de woningen in relatie tot het standaard PvE van de corporaties en in relatie tot het meerjarig onderhoud;*
 - *de gestelde voorwaarden en zekerheden in relatie tot eventuele risico's.*
- 4 Ontwikkelaars kunnen bijdragen aan oplossingen voor goedkope en betaalbare woningen door als verbindende schakel te functioneren tussen corporaties en bouwers en voegen waarde toe door het inbrengen van grondposities en/of kennis en expertise.

Dit komt naar voren in de keuzes die ontwikkelaars, bouwers en corporaties maken over:

- *het inzetten van kennis en expertise van de ontwikkelaar en van verbindingskracht in de samenwerking tussen corporaties en bouwers;*
 - *het inbrengen en eventueel ruilen van grondposities in relatie tot waardeontwikkeling;*
 - *het te realiseren programma en de verdeling van sociale huur en koop;*
 - *de gestelde voorwaarden en zekerheden in relatie tot risico's (afzetrisico).*
- 5 Het vroegtijdig betrekken van bouwers in de ontwikkelfase bevordert de relatiekwaliteit en transparantie tussen corporaties en bouwers, maar beperkt de onderhandelingsruimte tussen beide partijen bij gebrek aan concurrentie.

Dit komt naar voren in de keuzes die bouwer en corporatie maken over:

- *de gedeelde opvattingen en het commitment van partijen;*
- *de mate van transparantie over belangen, opvattingen en cijfers;*
- *de mate van onderhandeling over product, prijs en kwaliteit;*
- *de invloed van de relatiekwaliteit tussen de actoren op het investeringsgedrag;*
- *de strategie, houding en gedrag van corporatie richting bouwer en vice versa.*

Deelnemers en rollen

De deelnemers aan de tweede gamesimulatie zijn vastgoed professionals die de opleiding Executive Master of Real Estate (MRE) volgen van TIAS, School for Business and Society. De samenstelling van de deelnemers is een representatieve groep professionals met praktijkervaring bij woningcorporaties, bouwers en ontwikkelaars. De gamesimulatie is opgenomen als programmaonderdeel van de opleiding. Van de opleidingsgroep MRE-17A hebben negentien professionals deelgenomen aan de gamesimulatie. De gamesimulatie heeft plaatsgevonden in twee parallelle groepen die gelijktijdig hetzelfde spel speelden.

In de spelsituatie kregen zij voor zover mogelijk een vergelijkbare rol als de functie die zij in de praktijk vervullen of hebben vervuld. Van de deelnemers is ongeveer een derde werkzaam of werkzaam geweest bij een woningcorporatie, stichting of overheid. Enkelens werken of hebben gewerkt voor een ontwikkelaar of bouwer zoals Blauwhoed, ING Real Estate, Van Wijnen en Heembouw. Daarnaast zijn er deelnemers die een rol vervullen in vastgoedbeheer, -advies of -management. De deelnemers zijn veelal hoogopgeleid en hebben ruime en relevante werkervaring. Slechts één deelnemer is vrouw. Enkelens hebben ervaring opgedaan in meerdere rollen, wat de representativiteit vergroot. In bijlage C is een overzicht opgenomen van de respondenten met functies, organisaties en rollen.

De rollen van de deelnemers zijn uitgewerkt in een omschrijving van de visie, doelen, mogelijke strategieën en middelen per deelnemer. Voor zover mogelijk is er gekozen voor twee deelnemers per partij die gezamenlijk hun rol invullen, om het uitspreken van gedachten en overwegingen over de invulling van hun rol en hun keuzes te stimuleren. Per gamesimulatie hebben negen tot tien spelers deelgenomen in de rol van vijf fictieve partijen: twee woningcorporaties, twee bouwers en een ontwikkelaar (zie tabel 6.1).

TABEL 6.1 Fictieve partijen en aantal deelnemers

Rollen	Ontwikkelaar Oppidum	Woningcorporatie Het Huis	Woningcorporatie Woonpoort	Bouwer Merére	Bouwer Accipiter
Deelnemers	1 of 2	2	2	2	2

In de gamesimulatie zijn twee woningcorporaties ingebracht met exact dezelfde rolbeschrijving. Het doel van de woningcorporaties is volgens hun rolbeschrijving primair om een flink aantal sociale huurwoningen te realiseren volgens de prestatieafspraken met de gemeente. De inzet is een zo scherp mogelijke prijs-kwaliteitverhouding zonder afbreuk te doen aan het eigen standaard Programma van Eisen, waarbij het aangaan van langdurige samenwerkingen tot de mogelijkheden behoort. Daarnaast zijn er twee bouwers in het spel met dezelfde rolbeschrijving, die elkaar kunnen concurreren. De bouwers kunnen inzetten op ketensamenwerking, schaalvoordelen en standaardisatie, maar ook op het verlagen van de Total Cost of Ownership (TCO) door meerjarig onderhoud op zich te nemen. Er is één ontwikkelaar die inzet op zoveel mogelijk koopwoningen, maar ook op zoveel mogelijk omzet en winst. De ontwikkelaar heeft de mogelijkheid tot het aangaan van ketensamenwerking en tot het ruilen van gronden. De meegekregen financiële en maatschappelijke doelen zijn hieronder kort samengevat per fictieve rol in tabel 6.2.

TABEL 6.2 Rollen en korte toelichting op de doelen

Rol	Korte toelichting op de doelen
Woningcorporatie Het Huis en Woonpoort	Willen graag hun bezit uitbreiden met goedkope en betaalbare huurwoningen. Zetten in op een scherpe prijs-kwaliteitverhouding zonder afbreuk te doen aan hun eigen standaard PvE .
Bouwer Merére en Accipiter	Willen graag een zo hoog mogelijke omzet genereren en zo min mogelijk risico's dragen. Zetten in op een scherpe prijs-kwaliteitverhouding om de concurrentie voor te zijn.
Ontwikkelaar Oppidum	Gaat voor een zo hoog mogelijke omzet en winst en zo min mogelijke risico's. Realiseert het liefst koopwoningen op de beste locaties en heeft bij voorkeur geen gemengde wijk.

Ontwerp van de gamesimulatie

Belangrijke elementen die in de gamesimulatie zijn meegenomen zijn: betaalbaarheid, het realiseren van betaalbare huurwoningen onder de aftoppingsgrens in relatie tot de passendheidsnorm, de gewijzigde Woningwet, standaardisatie, schaalvoordelen, ketensamenwerking, Total Cost of Ownership (TCO), omzet- en winstmaximalisatie, gemengde wijken, grondruil, waardeontwikkeling, maatschappelijke en financiële belangen van de actoren en samenwerking tussen corporaties, bouwers en ontwikkelaar.

Als uitgangspunt voor de game zijn dezelfde variabelen en context meegenomen als in de vorige gamesimulatie. Deze komen voort uit het theoretisch kader en de ondersteunende casestudy en zijn uitgewerkt in paragraaf 4.6.

In de gamesimulatie zijn aannames gedaan ter vereenvoudiging van de werkelijkheid. Ten eerste wordt uitgegaan van een herontwikkelingsgebied in een middelgrote stad met economische en demografische groei. Ten tweede wordt uitgegaan van een gemeente die in haar woonvisie streeft naar een gemengde wijk met circa 50% sociale huur en 50% koop. Ten derde wordt aangenomen dat er een bouwrijpe locatie beschikbaar is voor woningbouw in stedelijk gebied, die deels in eigendom is van twee woningcorporaties en deels van een ontwikkelaar. In de praktijk ligt deze situatie met een grote bouwrijpe locatie niet voor de hand, maar hiervoor is gekozen om de game eenvoudig te houden en geen ingewikkelde discussies te ontlokken over renovatie of sloop-/nieuwbouw van corporatiebezit. De laatste aanname is dat partijen geïnteresseerd zijn in het gebied, graag willen bijdragen aan het realiseren van betaalbare woningen en het belang inzien van gemengde wijken.

Bouwen van de gamesimulatie

Voor het uitwerken en 'bouwen' van de gamesimulatie zijn de documenten uit de eerste gamesimulatie als basis gebruikt. De documenten voor de game zijn deels vooraf en deels tijdens de game uitgereikt. Het programma bestond uit een introductie met presentatie, de spelsimulatie zelf met daarna een terugkoppeling over de uitkomst door de deelnemers en tot slot evaluatie en discussie. Voor de gamesimulatie is gebruik gemaakt van een grote ruimte met opstelling van de partijen in twee groepen en audioapparatuur om de data te kunnen registreren. Tijdens de gamesimulatie zijn opnames gemaakt en er was ondersteuning indien daar behoefte aan was. De evaluatie en discussie aan het eind vond plaats in een plenaire sessie met beide groepen. Naast de plenaire evaluatie zijn bij deze gamesimulatie geen individuele evaluatieformulieren ingevuld.

De deelnemers ontvingen net als in de eerste gamesimulatie voorafgaand aan de gamesimulatie een uitnodigingsbrief van de gemeente om het gesprek aan te gaan, een korte rolbeschrijving en informatie over de casus. Daarnaast ontvingen zij een krantenbericht, waarin de problematiek rondom betaalbaarheid en de context in beeld is gebracht. Op de dag van de gamesimulatie zelf kregen de deelnemers een uitgebreide rolbeschrijving met daarin meer achtergrondinformatie over de organisatie waarvoor ze werkzaam zijn, de beschikbare middelen, de financiële en maatschappelijke doelen, een indicatieve prijslijst en invulformulieren voor samenwerkingsovereenkomsten om afspraken vast te leggen.

Over de fictieve casus in de stad *Trajectum* is de volgende informatie verstrekt.

De drie deelgebieden in Trajectum zijn in handen van woningcorporatie Ons Huis, woningcorporatie Woonpoort en ontwikkelaar Oppidum. Op de gronden van de woningcorporaties stonden verouderde portiekflats uit de jaren '60, die niet meer aan de huidige eisen voldoen en waarvan de renovatiekosten te hoog zouden liggen. De corporatiewoningen zijn daarom gesloopt. Ook de oude fabriek die op de grond van de ontwikkelaar was gevestigd is gesloopt; de gemeente heeft deze locatie als toekomstig woongebied aangewezen omdat dit beter in de omgeving past. Beide locaties zijn bouwrijp en geschikt voor woningbouw. Per blok kunnen 25 woningen gebouwd worden. In totaal passen 400 woningen op de drie herontwikkelingslocaties. Alle locaties zijn goed ontsloten voor verkeer, maar de locaties van de woningcorporaties liggen dicht bij het centrum en grenzen aan een park. Dit zal de woningen op deze twee locaties een hogere marktwaarde opleveren dan de locatie van de ontwikkelaar.

De gemeente vraagt de partijen om een goedkoop en betaalbaar woningbouwprogramma te realiseren om aan de vraag van huishoudens met een lager inkomen en starters op de woningmarkt te voldoen. Om geïnteresseerde partijen te faciliteren organiseert de gemeente een bijeenkomst voor de stakeholders. De woonvisie van de gemeente gaat uit van gemengde wijken met ongeveer 50% sociale huur en 50% koop voor starters.

De deelnemers krijgen een prijslijst mee met indicatieve kosten en opbrengsten voor de ontwikkeling en realisatie van sociale huurwoningen en koopwoningen. Hierin zijn ook bedragen opgenomen voor de grond bij uitruil. Voor de verschillende strategieën die partijen kunnen kiezen zijn de effecten op kosten en opbrengsten gekwantificeerd door middel van zogenoemde 'incentives' in de game. Zo leveren schaalvoordelen of standaardisatie kortingen op de kosten en kan de marktwaarde verlaagd of verhoogd worden ten gevolge van een gemengde wijk of betere locatie. De context van de gamesimulatie is in de vorm van een krantenbericht in beeld, dat voorafgaand aan de game werd verspreid onder de deelnemers (zie figuur 6.1).



Betaalbaarheid onder druk



Vooruitzicht woningmarkt minder gunstig



Blok praat in Azië met mogelijke investeerders woningmarkt



Zon en wolken
Temp: 11 C°
Wind: N3

donderdag 2 februari 2017 | Oplage 2.000 | prijs 1,30 euro

Betaalbaarheid wonen

De woningmarkt staat sterk in de belangstelling. Koop wordt gestimuleerd, de sociale sector is groot en er zijn discussies over betaalbaarheid en flexibiliteit.

door Rijksoverheid en Companen
De meest in het oog springende knelpunten zijn te vinden onder vier noemers: (1) versterking in de keuze tussen huur en koop, (2) het gemarginaliseerde vrije huursegment, (3) de beschikbaarheid van betaalbare

huurwoningen en (4) de trage reactie van het aanbod op veranderingen in de vraag. Er zijn grote regionale verschillen op de woningmarkt. Naast gebieden met sterke groei zijn er bijvoorbeeld ook gebieden met krimp. De vraagstukken kunnen daardoor per regio verschillen en nationaal beleid kan verschillend uitwerken.

Jarenlang is er sprake geweest van een inflatievolgende huurbeleid. In 2013 werd dit losgelaten met als gevolg dat de huren (gemiddeld) meer stijgen dan de inkomens. De afgelopen jaren zijn de inkomens minder gestegen dan de

de inflatie. Per saldo is er voor de meeste huishoudens sprake geweest van koopkrachtverlies. Tevens is de doelgroep en komen er voldoende betaalbare woningen beschikbaar voor nieuwe toetreders op de woningmarkt? De betaalbaarheidskant: Welke huishoudens hebben woonlasten die hoger zijn dan wij zij kunnen betalen en welke instrumenten kunnen worden ingezet om betaalbaarheidsproblemen te beperken? Wat betreft de beschikbaarheid van betaalbare huurwoningen kunnen corporaties via nieuwbouw het aantal goedkope en betaalbare huurwoningen in hun

langs twee kanten worden benaderd: De voorraadkant: zijn er voldoende betaalbare woningen voor de doelgroep en komen er voldoende betaalbare woningen beschikbaar voor nieuwe toetreders op de woningmarkt? De betaalbaarheidskant: Welke huishoudens hebben woonlasten die hoger zijn dan wij zij kunnen betalen en welke instrumenten kunnen worden ingezet om betaalbaarheidsproblemen te beperken? Wat betreft de beschikbaarheid van betaalbare huurwoningen kunnen corporaties via nieuwbouw het aantal goedkope en betaalbare huurwoningen in hun

voorraad beïnvloeden en daarmee sturen op de betaalbaarheid van het wonen. Denk bijvoorbeeld aan het goedkoper en soberder bouwen, ofwel nieuwbouwwoningen met een lagere kwaliteit.

Bron: Rijksoverheid (rapport werkgroep 'woningmarkt') en Companen (Betaalbaarheid, [Bewerki])

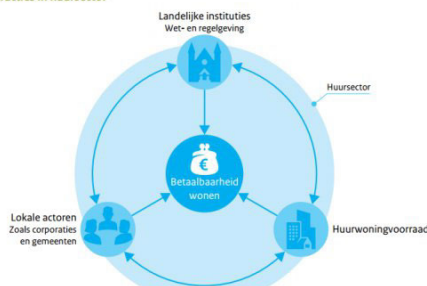
Ontwikkeling in Trajectum

door onze stadsredactie
Verschillende herontwikkelingsgebieden in Trajectum moeten nieuw leven ingeblazen worden, zo stelt Jonathan Mulder, de wethouder voor wonen, ruimtelijke ordening en vastgoed van de gemeente Trajectum. De lege terreinen zijn veel inwoners van de stad al jaren een doorn in het oog: de leefbaarheid staat onder druk. Nu de markt weer aantrekt en de noodzaak tot herontwikkeling door steeds meer partijen erkend wordt, zet de gemeente actief in op nieuwe woningbouw.

Meerdere partijen zijn uitgenodigd om te komen praten over een mogelijke samenwerking. De woningcorporaties Het Huis en Woonpoort, de ontwikkelaars Stabulum en Oppidum, en de aannemers Metre en Accipiter gaan de onderhandeling aan om vorm te geven aan het gebied. Zoals het artikel hierboven al aangeeft, staat de woningmarkt sterk in de belangstelling. Door de stijgende woonspots en de afname van het aantal goedkope huurwoningen heeft de gemeente Trajectum betaalbaar wonen een belangrijke plek gegeven in de woonvisie.

Interacties betaalbaarheid wonen (Bron: PBL, 2016)

Interacties in huursector



Bron: PBL

Nieuwe prestatie afspraken

door onze stadsredactie
De gemeenteraad wil dat er de komende jaren veel nieuwe sociale woningen in de stad bijkomen. Binnen de prestatieafspraken die de gemeente maakt met de woningcorporaties die actief zijn in de stad, is veel aandacht voor de beschikbaarheid en de betaalbaarheid van sociale huurwoningen. Corporaties dienen hier zowel op een kwalitatieve als kwantitatieve wijze aan bij te dragen, afhankelijk van de grootte en de investeringsruimte van de corporatie.

Dat er een noodzaak is voor sociale huur, staat buiten kijf. Uit studies blijkt dat deze vraag door de demografische groei alleen maar zal toenemen. Het realiseren van betaalbare huurwoningen is echter een lastige opgave.

Je eigen krant maken?
Ga naar
www.zelfkrantmaken.nl

Een initiatief van
d-media
web professionals
<http://d-media.nl>



Het weer

door P. Paulusma
Het wordt vandaag een frisse, maar zonnige dag.

In de loop van de ochtend maakt de sluierbewolking plaats voor de zon en loopt het kwik in het westen van het land op tot circa 11 graden. Met een matige zuidwestelijke wind ligt de temperatuur iets hoger dan gemiddeld. In de avond neemt de wind toe en is er kans op zwaardere windstoten.



FIG. 6.1 Krantenbericht met context van de gamesimulatie corporatie-bouwer

6.4 Resultaten gamesimulatie

In deze paragraaf worden de resultaten weergegeven van de gamesimulatie en evaluatie. Allereerst wordt het verloop van de game weergegeven in de vorm van een samenvatting. Vervolgens worden de resultaten van de game schematisch weergegeven in relatie tot de indicatoren. Naast de bevindingen van de gamesimulatie wordt een relatie gelegd met de praktijk en de voorspellende waarde. Dit wordt gedaan op basis van de evaluatie door de deelnemers van de game in combinatie met verdiepende interviews. Tot slot wordt nagegaan of de veronderstellingen worden ondersteund door de uitkomsten van de game en de interviews.

Samenvatting van het verloop van de game

Groep 1

De twee bouwers zoeken elkaar vrijwel direct op voor een samenwerking. Zo kunnen de andere partijen ze niet tegen elkaar uitspelen, maar ze moeten de andere partijen wel het idee geven dat er een concurrentiestrijd is. De bouwers spreken af dat ze korting bieden als ze samen mogen werken.

Ook de corporaties zoeken elkaar snel op om daarna samen op te trekken richting de ontwikkelaar. Ze willen eerst vooral verkennend te werk gaan. De corporaties komen erachter dat ze met een samenwerking het verst komen. Ze zijn op zoek naar de meerwaarde die ze kunnen bieden aan de ontwikkelaar, omdat ze meer woningen willen dan dat er mogelijk is op hun grond. Ze bedenken een strategie richting ontwikkelaar om meer sociale huurwoningen te kunnen realiseren door hun betere grondposities in te ruilen voor minder gunstige posities van de ontwikkelaar. De twee corporaties bespreken ook de mogelijkheid om een onafhankelijke partij een grondbank op te laten richten.

De ontwikkelaar en corporaties zoeken elkaar op en spreken met elkaar over het uitwisselen van locaties. De ontwikkelaar wil graag op de betere locaties koopwoningen ontwikkelen. Ze proberen met elkaar te onderhandelen, maar komen erachter dat ze met dezelfde indicatieve kosten en opbrengsten rekenen. De corporaties vragen zich af of ze gezamenlijk met de ontwikkelaar naar de bouwers kunnen stappen. De ontwikkelaar wil het gesprek met de bouwers graag naar zich

toe trekken en stelt voor om de regierol op zich nemen voor de gehele ontwikkeling en realisatie ook namens de corporaties. Dit levert schaalvoordelen op richting bouwer en daarmee kan de ontwikkelaar de lagere opbrengsten compenseren. De corporaties kunnen dan met gesloten beurs meer sociale huurwoningen realiseren in ruil voor het uitwisselen van locaties. Dit klinkt de corporaties goed in de oren, maar ze hebben tijd voor zichzelf nodig om het voorstel te overdenken. De corporaties en ontwikkelaar trekken zich terug en rekenen het voorstel na.

De corporaties gaan samen een verkennend gesprek aan met één van de bouwers. De bouwer zegt graag meerjarig onderhoud op zich te willen nemen voor de corporaties. De bouwer ziet de meeste kansen in samenwerking voor het gehele woningprogramma in verband met de schaalvoordelen, waardoor zij een lagere prijs kunnen bieden.

De ontwikkelaar wil de bouwers afzonderlijk van elkaar spreken. De eerste bouwer biedt een conceptwoning aan met een korting bij grotere aantallen. De conceptwoning van de bouwer is in de basis voor koop- en huurwoningen gelijk, maar kan uitgebreid worden voor koopwoningen. Het gesprek met de andere bouwer en ontwikkelaar verloopt bijna hetzelfde. De ontwikkelaar is benieuwd of de bouwers samenwerken en wat dat de ontwikkelaar op zou kunnen leveren. Hier is nog geen duidelijk antwoord op. De ontwikkelaar zet in op een alliantie tussen beide bouwers, waardoor zij samen meer korting kunnen geven als gevolg van de schaalvoordelen.

De corporaties bespreken onderling hun strategie richting ontwikkelaar. Ze willen de regierol uit handen geven aan de ontwikkelaar en hun grondposities ruilen tegenover meer sociale huurwoningen, maar wel met gesloten beurs. Ze hebben berekend dat de korting als gevolg van schaalvoordelen op het gehele programma meer oplevert dan de opbrengst die de ontwikkelaar misloopt door de extra sociale huur en menging van de wijk.

De corporaties gaan opnieuw in gesprek met de ontwikkelaar. Ze denken eruit te kunnen komen met hun voorstel, maar het gesprek loopt stroef door verwarring over berekeningen. De corporaties vragen de ontwikkelaar om hen nogmaals mee te nemen in hun berekeningen, zodat zij de business case van de ontwikkelaar begrijpen. Als ze teruggrijpen op de hoofdlijnen van de deal komen ze er samen goed uit en leggen ze de afspraken vast.

De corporaties zijn blij dat zij hun afspraken hebben gemaakt met de ontwikkelaar en gaan ervan uit dat de ontwikkelaar het verder afhandelt met de bouwers. De ontwikkelaar wil nog even afspraken vastleggen met de bouwers, maar dat blijkt toch niet zo makkelijk te gaan. Er ontstaat discussie over de samenwerking tussen beide

bouwers, wie wat doet en over de korting die het oplevert. De bouwers voelen zich het 'afvoerputje' van de samenwerking omdat zij alle schaalvoordelen weg moeten geven in de vorm van een korting aan de ontwikkelaar. Dit staat volgens hen ver af van ketensamenwerking. Ze stribbelen wat tegen maar gaan toch akkoord en tekenen vanuit een gezamenlijke ontwikkelmaatschappij (vennootschap onder firma, ofwel VOF). Er worden (nog) geen afspraken gemaakt over meerjarig onderhoud, de corporaties willen dit misschien toch bij zichzelf houden.

Groep 2

Ook bij groep 2 gaan de bouwers vrijwel direct bij elkaar zitten zodat ze niet tegen elkaar uitgespeeld worden. Ze wisselen hun prijzen uit en komen erachter dat deze op hetzelfde niveau zitten. Ze denken na over het oprichten van een ontwikkelmaatschappij (VOF) waarin ze ieder de helft oppakken. Ze hebben het liefst dat de corporaties en ontwikkelaar samen de bouwers contracteren met veel koop in het programma. De ontwikkelaar heeft nog geen tijd voor de bouwers. Ze benoemen dat bouwers altijd afhankelijk zijn.

De ontwikkelaar en de twee corporaties gaan met elkaar in gesprek. De ontwikkelaar stelt voor om het totale woningbouwprogramma te bouwen. Dit vinden de corporaties goed onder enkele voorwaarden, omdat ze voordelen verliezen. De ontwikkelaar ontvangt een voordeel door de betere locatie, maar daartegenover willen de corporaties meer woningen en menging in de wijk. Ook omdat de ontwikkelaar schaalvoordelen pakt. De corporaties praten over meer sociale huurwoningen, wat de ontwikkelaar niet helemaal ziet zitten. Ze gaan uit elkaar om het te berekenen.

De bouwers zien de andere partijen praten en vragen zich af of ze misschien toch alvast naar de corporaties moeten. De corporaties en bouwers gaan in gesprek. De corporaties willen een aanbieding met een meerjarig onderhoudscontract. De bouwers staan niet te springen om het onderhoud op zich te nemen, maar het is een optie. De bouwers willen eerst met de ontwikkelaar praten.

De corporaties hebben berekeningen gemaakt die er gunstig uitzien en gaan akkoord met het bod van de ontwikkelaar, maar willen wel dat hun eigen standaard programma van eisen gerealiseerd wordt. De ontwikkelaar gaat daarmee akkoord. De corporaties brengen hun grond in op de betere locaties in ruil voor minder gunstige locaties van de ontwikkelaar, in combinatie met meer sociale huurwoningen. De corporaties en ontwikkelaar hebben een deal en zijn beiden tevreden met het resultaat. De ontwikkelaar is nu klaar om het gesprek te voeren met de bouwers en voert dit ook namens de corporaties.

De ontwikkelaar gaat met de bouwers in gesprek. De ontwikkelaar wil een veel lagere prijs betalen dan de bouwers aanbieden. De bouwers vragen zich af of de ontwikkelaar te weinig uit de onderhandelingen met de corporaties heeft gehaald en of dat de reden is dat de bouwkosten naar beneden moeten. Dat zou betekenen dat de bouwers er de dupe van zijn dat de ontwikkelaar slecht heeft onderhandeld. Als de bouwers ook het onderhoud oppakken, dan zijn ze wel bereid om nog wat in prijs te zakken maar dan willen ze wel minimaal 400 woningen kunnen bouwen. De partijen gaan even uit elkaar om berekeningen te maken. Ze komen weer terug bij elkaar, maar de bouwers zijn nog steeds niet blij met het bod van de ontwikkelaar. De ontwikkelaar biedt vervolgens nog iets meer in combinatie met een meerjarig onderhoudscontract. De bouwers gaan uiteindelijk akkoord omdat ze door de afgesproken prijs voor het onderhoud zekerheid hebben op aardige inkomsten gedurende twintig jaar, terwijl ze dit voor veel minder kosten kunnen doen. Bovendien kunnen ze flinke aantallen gaan bouwen. De schaalvoordelen hebben ze als het ware weggegeven in de vorm van een korting aan de ontwikkelaar om eruit te kunnen komen.



FIG. 6.2 Impressie van de gamesimulatie corporatie-bouwer

Resultaten van de game in relatie tot de indicatoren – fysieke kenmerken

In de game komt naar voren dat met name de woningmarkt een belangrijke rol speelt in het investeringsgedrag van ontwikkelaar, bouwers en corporaties. Woningcorporaties wegen, net als ontwikkelaar en bouwer, de marktwaarde in hun investeringsbeslissingen mee. Daarnaast spelen de planologische kenmerken een rol. Partijen werken geheel mee aan het wensprogramma van de gemeente om hun slagingskans te vergroten en om investeringsplannen er planologisch doorheen te krijgen. Een ontwikkelaar zegt hierover het volgende tijdens de evaluatie.

Planologie (ontwikkelaar)

“We begrepen dat er 250 sociale woningen gerealiseerd moesten worden en dat dit van onze contingenten af zou moeten gaan om bij de gemeente kans van slagen te behalen om het er planologisch doorheen te krijgen. Ook om segregatie tegen te gaan. Je moet meewerken aan de wens van de gemeente. We hebben dat ook niet echt ter discussie gesteld vanuit de ontwikkelaarsrol.”

In tabel 6.3 worden de resultaten van de gamesimulatie en de evaluatie schematisch weergegeven in relatie tot de fysieke kenmerken volgens het IAD framework van Ostrom (2011). Naast de bevindingen in de gamesimulatie wordt een relatie gelegd met de praktijk en de voorspellende waarde op basis van de evaluatie door de deelnemers na afloop van de game.

TABEL 6.3 Fysieke kenmerken - bevindingen gamesimulatie en evaluatie

Indicatoren	Bevindingen in de gamesimulatie	Evaluatie door de deelnemers
Woningmarkt	<ul style="list-style-type: none"> – De ontwikkelaar wil in gunstige markt de gehele ontwikkeling naar zich toe trekken. – De corporaties zijn in goede markt bereid meer te investeren omdat zij rekenen met marktwaarde. 	<ul style="list-style-type: none"> – In gunstige markt trekken partijen zoveel mogelijk naar zich toe. – Marktwaarde en -perspectief weegt ook voor corporaties zwaar mee in investeringsbeslissingen. – In ongunstige markt zoeken ontwikkelaars eerder corporaties op om afzetrisico te beperken.
Demografie	<ul style="list-style-type: none"> – Partijen willen graag investeren in verband met demografische groei. – Er blijkt niet of de ontwikkelaar en bouwers een barrière voelen om te investeren in zwakkere wijken. 	<ul style="list-style-type: none"> – Partijen investeren met name in demografische groeigebieden. – Corporaties zijn de aangewezen partij om te investeren in sociaal-economisch zwakkere wijken.
Planologie	<ul style="list-style-type: none"> – De ontwikkelaar wil de regie over het hele gebied en koopwoningen realiseren op de beste locaties. – Partijen werken zonder discussie mee met de gemeente om het er planologisch doorheen te krijgen. 	<ul style="list-style-type: none"> – Grote stedelijke locaties zijn in de huidige praktijk niet beschikbaar. – Corporaties kiezen ook minder aantrekkelijke locaties als zij daar meer woningen kunnen realiseren. – De wens van de gemeente wordt in praktijk zo mogelijk gevolgd.

Resultaten van de game in relatie tot de indicatoren – gemeenschapskenmerken

Uit de game en evaluatie blijkt dat met name onderlinge relaties en transparantie over opvattingen het proces om tot een investeringsbeslissing te komen belemmeren of juist kunnen stimuleren. Bovendien spelen verschillen in cultuur en type actoren een belangrijke rol, met name het verschil tussen de corporaties met hun maatschappelijke belang enerzijds en de ontwikkelaar en bouwers met hun commerciële belang anderzijds. De ontwikkelaar fungeert als schakel tussen de corporaties en bouwers. De corporaties vertrouwen de ontwikkelaar in de game echter niet direct waardoor zij zich argwanend opstellen en berekeningen willen controleren, wat tot misverstanden leidt. De bouwers zijn geen volwaardige gesprekspartner en komen pas aan het eind in beeld, omdat de ontwikkelaar en corporaties grondpositie hebben en er eerst samen willen uitkomen. Bovendien liggen de cijfers open op tafel waardoor de bouwers geen onderhandelingspositie hebben richting ontwikkelaar en corporaties. De deelnemers doen hierover onder andere de volgende uitspraken in de evaluatie na afloop van de game.

Relatiekwaliteit (ontwikkelaar)

“Ik werk bij een ontwikkelende bouwer en wij zien wel dat wij als ontwikkelaar vaak de schakel zijn. Dat betekent dat wij onze relatie hebben met de corporatie, de eerste gesprekken lopen via ons... wij maken de verbinding, zetten de eerste stappen. Voor een bouwer is het denk ik nog wel lastig om dat eerste stapje te zetten. Ja, ik denk dat de bouwers zich er wel van bewust zijn maar dat het toch nog wel moeilijk is.”

Aantal actoren (bouwer)

“Ik vond het wel bijzonder om te zien, de bouwers hadden geen keus maar toch zoeken ze elkaar op. Dat is wel de nieuwe tijd: een bouwer doet het ook niet meer alleen. Er ontstaan samenwerkingen. Je moet het niet zo zien dat als de ene bouwer 200 woningen bouwt en de andere ook, dat dat los staat van elkaar. Je verdeelt je taak, dus je deelt je risico's. Dat zie je steeds meer tot stand komen.”

Type actoren (ontwikkelaar)

“Je ziet nu bij ontwikkelaars dat het hele plan over gaat naar de bouwer. Wij hebben geen technische mannen meer in huis. Het gaat om de expertise die bij de bouwer ligt, dat is de partnership. We doen een aanbesteding op VO-niveau (voorlopig ontwerp). Het verschilt of dat aanbestedingen zijn of met vaste partners. Soms zijn er prijsafspraken op een bepaalde locatie.”

Gedeelde opvattingen (corporatie)

“We hadden als corporaties onderling dezelfde doelstellingen dus zijn we gelijk samen aan tafel gaan zitten. We hebben nu geen risico's meer omdat de ontwikkelaar de onderhandelingen met de bouwers voert. We wilden niet rechtstreeks met de bouwer aan tafel, omdat we daar niks mee te maken willen hebben. Wij willen gewoon woningen.”

In tabel 6.4 worden de resultaten van de gamesimulatie en evaluatie in relatie tot de zogenoemde gemeenschapskenmerken schematisch weergegeven.

TABEL 6.4 Gemeenschapskenmerken - bevindingen gamesimulatie en evaluatie

Indicatoren	Bevindingen in de gamesimulatie	Evaluatie door de deelnemers
Relatiekwaliteit	<ul style="list-style-type: none"> – Corporaties trekken samen op, maar zijn achterdochtig richting ontwikkelaar. Het duurt daarom lang voordat ze tot zaken komen. – Bouwers trekken samen op om niet uitgespeeld te worden. – Bouwers zijn geen volwaardige gesprekspartner en voelen zich afvoerputje van de samenwerking. 	<ul style="list-style-type: none"> – De relatie ontwikkelaar-corporatie geeft aardig de praktijk weer. – Corporaties zoeken elkaar snel op. Bouwers als concurrenten onderling doen dat niet zo snel. – Bouwers hebben een sterkere onderhandelingspositie dan in de game, zeker in tijden van een goede markt en hoge bouwrijzen.
Transparantie	<ul style="list-style-type: none"> – Alle cijfers liggen open op tafel waardoor bouwers geen onderhandelingspositie hebben. – Als de bouwrijzen niet transparant waren zou dit eerder tot samenwerking leiden met de bouwers vanwege hun expertise. – Door openheid ontwikkelaar over hun verdienmodel wordt dit niet ter discussie gesteld. – Door natuurlijk wantrouwen is er misverstand over berekeningen; dit belemmert investeringen. 	<ul style="list-style-type: none"> – Over cijfers wordt in de praktijk juist onderhandeld omdat deze meestal niet gedeeld worden. – Misverstanden en wantrouwen doordat men niet transparant is wordt herkend en belemmert investeringsbeslissingen. – Met name tussen corporaties en commerciële partijen is behoefte aan transparantie omdat zij andere belangen hebben en op een andere manier rekenen.
Middelen	<ul style="list-style-type: none"> – Corporaties, bouwers en ontwikkelaar willen graag investeren omdat zij voldoende financiële middelen hebben. – Corporaties en ontwikkelaar hebben gronden als middel en bepalen investeringsbeslissingen. 	<ul style="list-style-type: none"> – In huidige praktijk hebben corporaties, ontwikkelaars en bouwers voldoende middelen en willen graag investeren. – Grondposities is in de praktijk ook vaak doorslaggevend in investeringsbeslissingen.
Aantal actoren	<ul style="list-style-type: none"> – Corporaties vormen een alliantie omdat ze denken dat ze met samenwerking het verst komen. – Bouwers werken samen en verdelen de opgave zodat ze niet kunnen worden uitgespeeld. – Ontwikkelaar neemt de regie over het geheel namens corporaties en onderhandelt met de bouwers. – Corporaties vinden regierol ontwikkelaar prima zolang hun belang maar wordt gediend. 	<ul style="list-style-type: none"> – Corporaties zoeken elkaar makkelijk op of werken samen vanwege gedeeld belang. – Bouwers zullen elkaar als concurrenten niet snel opzoeken of samenwerken zoals in de game. – Ontwikkelaars met grondpositie nemen net zo goed de regierol op zich en laten de planuitwerking aan de bouwer over. – Ontwikkelaar kan in beginfase goed als schakel fungeren tussen corporatie en bouwer.

>>>

TABEL 6.4 Gemeenschapskenmerken - bevindingen gamesimulatie en evaluatie

Indicatoren	Bevindingen in de gamesimulatie	Evaluatie door de deelnemers
Type actoren	<ul style="list-style-type: none"> - Corporaties vormen een alliantie vanuit hun gedeelde belang. - Samenwerking met de ontwikkelaar is noodzakelijk omdat hij grondpositie heeft. - Bouwers willen samenwerken, maar corporaties en ontwikkelaar willen er eerst samen uitkomen. De bouwer is het sluitstuk. 	<ul style="list-style-type: none"> - Onderling overleg corporaties om op 1 lijn te komen is herkenbaar in de praktijk. - Zakelijke aanpak en snel schakelen is kenmerkend voor ontwikkelaars, alleen hebben zij vaak (nog) geen grondpositie. - Voor bouwers kan het lastig zijn om in de beginfase de eerste stap te zetten richting corporaties.
Wederkerigheid	<ul style="list-style-type: none"> - Corporaties en ontwikkelaar zitten vanwege hun grondpositie vanzelfsprekend aan tafel. - Ontwikkelaar neemt het heft in handen en stapt pas later af op de bouwers, omdat zij niet direct de toegevoegde waarde van een langdurige (keten-) samenwerking met de bouwer zien. - Meerwaarde en expertise van bouwers komt niet uit de verf omdat cijfers open op tafel liggen. 	<ul style="list-style-type: none"> - Corporaties en ontwikkelaar zien niet direct meerwaarde van samenwerking met bouwers op het gebied van kostenreductie. - Samenwerking met bouwer biedt hooguit schaalvoordelen en productoptimalisatie maar is daar ketensamenwerking voor nodig? - Als bouwers risico's afdekken en er tijd/geld instoppen aan de voorkant kan ketensamenwerking wel interessant zijn.
Gedeelde opvattingen	<ul style="list-style-type: none"> - De corporaties hebben dezelfde opvattingen en doelen. - De ontwikkelaar spreekt zijn doelen duidelijk uit en speelt in op het gedeelde belang met gemeente en corporaties, door in te zetten op veel sociale huur. 	<ul style="list-style-type: none"> - Het delen van opvattingen en belangen tussen partijen kan in de praktijk helpen; aan het begin meer verdiepen in elkaars belangen en dat ook uitspreken. - Het zoeken naar allianties is in de praktijk minder; samenwerking heeft niet altijd voordelen.
Cultuur	<ul style="list-style-type: none"> - Cultuurverschil tussen corporaties en ontwikkelaar vertraagt samenwerkingsproces. - De ontwikkelaar schakelt snel, maar de corporaties kunnen dit niet bijbenen en vragen tijd om na te denken en te rekenen. - De bouwers willen graag onderhandelen, maar dit gaat niet omdat cijfers open op tafel liggen. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cultuurverschil tussen corporatie, ontwikkelaar en bouwer is herkenbaar in de praktijk en werkt vertragend of belemmerend. - Door de verschillende werelden en culturen, kan samenwerking moeizaam verlopen als partijen geen tijd nemen om zich in te leven in de cultuur, belangen en werkwijze van de ander.

Resultaten van de game in relatie tot de indicatoren – gebruiksregels

Uit de game blijkt dat vooral de (grond-)posities van de actoren bepalend zijn voor de investeringsbeslissingen die genomen worden en daarnaast de verdeling van kosten, opbrengsten en risico's ofwel de businesscase. Hierna volgen een paar uitspraken hierover van ontwikkelaar, bouwer en corporaties in de evaluatie van de game.

Posities actoren (bouwer)

“We hebben het idee gehad om de ontwikkelaar uit te schakelen, maar die had grondpositie. De grondposities zijn bepalend geweest. In de praktijk kunnen bouwers wel een meer centrale of leidende rol spelen als je als bouwer grondpositie hebt, maar dan ben je ook ontwikkelaar. Je ziet nu bij ontwikkelaars dat het hele plan over gaat naar de bouwer. Ontwikkelaars hebben geen technische mannen meer in huis. Het gaat om de expertise die bij de bouwer ligt. Dat is de partnership.”

Keuzes actoren (ontwikkende bouwer)

“Wij hebben wel een concept woning, maar wij hebben hem nog geen één keer zo gebouwd. Niet omdat er geen vraag is, er is wel honderden keren om gevraagd, maar nooit in dezelfde vorm. Iedereen heeft z'n eigen eisen en wensen, elke corporatie maakt er toch weer wat anders van. Wij hebben hem alleen maar als breekijzer.”

Kosten/opbrengsten- en risicoverdeling (ontwikkende bouwer)

“Je moet ketenintegratie niet inzetten om kosten te reduceren, maar voor kwalitatieve doelen. Het is niet goedkoper. Onze conceptwoning is wel gebaseerd op ketenintegratie omdat de partijen hetzelfde zijn; dat zijn de onderaannemers. De woning is niet altijd hetzelfde, dat is meer productontwikkeling en niet zozeer aanbesteding. Het is bijvoorbeeld heel moeilijk om gescheiden zorg en wonen aan te kunnen bieden, dat zijn moeilijke businessmodellen. Dan kunnen we als ontwikkelaar wel aanhaken, samen met een zorgpartij”

Kosten/opbrengsten- en risicoverdeling (ontwikkelaar)

“In principe is het businessmodel niet in elkaars verlengde. Wat wij willen verdienen is vaak niet in de corporatiehoek te verdienen. Bij dergelijke deals waar we sociaal ontwikkelen voor corporaties moet er wel een verdienmodel achter zitten of binnen een totaal van een gebiedsontwikkeling. Je kunt snelheid maken. Ook voordelig voor je grondexploitatie. Zekerheid dat de corporatie gaat afnemen.”

In tabel 6.5 worden de resultaten schematisch weergegeven van de gamesimulatie en evaluatie in relatie tot de zogenoemde gebruiksregels.

TABEL 6.5 Gebruiksregels - bevindingen gamesimulatie en evaluatie

Indicatoren	Bevindingen in de gamesimulatie	Evaluatie door de deelnemers
Flexibiliteit in toe- en uitbreiding	<ul style="list-style-type: none"> – Corporaties vinden het prima als de ontwikkelaar de regie voert en onderhandelt met de bouwers namens hen. – De corporaties zitten niet op een langdurige (keten-) samenwerking met bouwer te wachten, zij zijn geïnteresseerd in het product. – De bouwers komen er niet tussen en zijn het sluitstuk van de samenwerking. 	<ul style="list-style-type: none"> – De alliantievorming in de game komt in praktijk minder voor; partijen beginnen vanuit eigen belang en er moet noodzaak zijn om samen te werken. – Het gaat corporaties in de praktijk ook om het eindproduct. – Bouwers kunnen in het begintraject goed meedenken over risico's, alleen is dit voor hun ook een investering in tijd.
Posities actoren	<ul style="list-style-type: none"> – De grondposities zijn bepalend voor de investeringsbeslissingen. – De bouwers staan zwak omdat de cijfers open op tafel liggen en hun meerwaarde niet wordt gezien. – Ontwikkelaar en corporaties ruilen gronden in verband met verschil in marktwaarde. 	<ul style="list-style-type: none"> – Ook in de praktijk zijn grondposities bepalend. – Zo concreet grond ruilen gebeurt in de praktijk niet; corporaties trekken zich eerder terug. – Ontbrekende rol van de gemeente is een goed voorbeeld van hoe de markt kan werken met een faciliterende gemeente.
Wetgeving	<ul style="list-style-type: none"> – De corporaties laten de regie over de gebiedsontwikkeling aan de ontwikkelaar over. 	<ul style="list-style-type: none"> – Corporaties trekken zich terug uit grondexploitaties of -posities door de nieuwe Woningwet.
Keuzes actoren	<ul style="list-style-type: none"> – De corporaties maken gezamenlijk hun keuzes. – Corporaties en ontwikkelaar wegen in hun keuzes bewust mee wat de meerwaarde is van samenwerking. – De bouwers hebben voor hun gevoel weinig keuze en voelen zich het 'afvoerputje' van de samenwerking. 	<ul style="list-style-type: none"> – Ondanks een goed bouwbesluit stelt elke corporatie weer andere eisen en maakt eigen keuzes. – Conceptwoningen worden bijna niet toegepast omdat elke corporatie wat anders wil. – Bouwers hebben in de huidige markt veel keuze in projecten. Corporaties hebben eerder moeite een bouwer te vinden.
Informatie	<ul style="list-style-type: none"> – Omdat de informatie voor iedereen gelijk en open op tafel lag is er weinig ruimte voor onderhandeling. 	<ul style="list-style-type: none"> – In de praktijk ligt de expertise en informatie over bouwrijzen exclusief bij bouwers; dat is hun toegevoegde waarde.
Zeggenschapsverdeling	<ul style="list-style-type: none"> – De ontwikkelaar neemt de regie over het geheel op zich. – De zeggenschap over het proces ligt bij de partijen die grondpositie hebben. 	<ul style="list-style-type: none"> – Ontwikkelaars houden graag de touwtjes in handen over gehele gebiedsontwikkelingen. – Bij gemeentegrond heeft gemeente meer zeggenschap en stapelt eisen waardoor een project onhaalbaar kan worden.

>>>

TABEL 6.5 Gebruiksregels - bevindingen gamesimulatie en evaluatie

Indicatoren	Bevindingen in de gamesimulatie	Evaluatie door de deelnemers
Kosten/ opbrengsten- en risicoverdeling	<ul style="list-style-type: none"> - De ontwikkelaar neemt de hele ontwikkeling op zich maar wil wel wat verdienen op de corporatiewoningen. - Door grondruil krijgen de corporaties meer woningen en de ontwikkelaar een hogere waarde van de koop. - De corporaties besteden hun ontwikkeling uit, mits zij hun doelen maar bereiken. - Korting door de bouwer is eigenlijk op voorhand al ingerekend en weggegeven. 	<ul style="list-style-type: none"> - Er moet voor ontwikkelaars altijd een verdienmodel zijn bij samenwerking met corporaties. - Het verdelen van risico's onder bouwers komt steeds meer voor. - Ketensamenwerking lijkt meer over risico-reductie te gaan dan over kostenreductie; in het begin meer geld erin stoppen waardoor later minder risico's. - Ketenintegratie biedt eerder kansen voor kwalitatieve doelen en productoptimalisatie, dan besparing van kosten.
Scope	<ul style="list-style-type: none"> - De focus van de corporaties ligt op de sociale huur en op een gemengde wijk. - De scope van de ontwikkelaar omvat het gehele gebied inclusief alle koop en huur. - De bouwers richten zich op nieuwbouw en nemen onderhoud (TCO) er extra bij. 	<ul style="list-style-type: none"> - De scope van woningcorporaties ligt primair op sociale huur en betaalbaarheid. - Ontwikkelaars hebben bijna geen technische expertise meer in huis, waardoor plannen overgaan naar de bouwer. - Bouwers richten zich toch primair op bouwproductie.

6.5 Interviews

Respondenten

In totaal hebben vijf semigestructureerde interviews plaatsgevonden, waarin zes personen zijn geïnterviewd. De interviews hebben op een later moment plaatsgevonden dan de gamesimulatie en zijn gebruikt om de informatie verkregen uit de gamesimulatie te valideren. Daarnaast zijn in de interviews verdiepende vragen gesteld om aanvullende informatie te verkrijgen die niet uit de gamesimulatie gehaald kon worden. De respondenten zijn directeuren en managers werkzaam bij drie grote (ontwikkende) bouwers en twee grote woningcorporaties in verschillende woningmarktregio's. Alle interviews hebben plaatsgevonden in het eerste kwartaal van 2018.

Bevindingen bouwers

Conceptwoningen zijn ontstaan doordat nieuwbouwwoningen voor minder geld op de markt moesten komen en leveren bovendien een aanzienlijk kortere bouwtijd op. Bouwers werken bij conceptwoningen met vaste mensen, om er zeker van te zijn dat ze de kwaliteit leveren die is afgesproken. Voor grondgebonden conceptwoningen (eengezinswoningen) zijn er meerdere aanbieders. Voor hoogbouw conceptwoningen (appartementen) zijn de aanbieders beperkt; volgens een ontwikkelende bouwer die voor beiden een conceptwoning heeft, zijn er slechts vijf bouwers die dit aanbieden en zelfs maar drie aanbieders voor sociale huurappartementen. Bij hoogbouw speelt de locatie vaak een belangrijke rol, al komen ook bij appartementen steeds meer dezelfde elementen terug. Het helpt als steeds hetzelfde PvE wordt gehanteerd door de corporatie, zodat er geleerd kan worden door te herhalen. Het in elkaar schuiven van een conceptwoning en een standaard PvE van de woningcorporatie veroorzaakt vaak wrijving. Het zou beter kunnen werken als de prestaties getoetst worden op basis van een vast PvE. Bouwers ervaren tussen corporaties grote verschillen en ook binnen één corporatie zijn er verschillen per ontwikkelingsmanager. Bovendien zitten er in elk PvE keuzemogelijkheden en bedenken mensen altijd redenen om ervan af te wijken.

Schaalvoordelen worden bij een innovatie in de bouw vaak vooropgesteld om industrialisatie en productoptimalisatie mogelijk te maken. Daarnaast vindt er ook procesoptimalisatie plaats: door herhaling worden faalkosten voorkomen of beperkt. Bij ketensamenwerking in de breedte is er sprake van ketensamenwerking met corporaties maar ook met onderaannemers en leveranciers waar de producten worden afgenomen. Meerdere woningcorporaties als opdrachtgever die samen een opdracht uitvragen om schaalvoordelen te behalen komt niet echt voor. Het lijkt meer ieder voor zich en kaarten voor de borst. Er is wel een ronde tafel voor sociale huur en middeldure huur, maar dat leidt niet snel tot concrete plannen.

Ketenintegratie gaat eigenlijk nog een stap verder dan co-makerovereenkomsten en contracten met onderaannemers en leveranciers. De winst- en verliesrekening zou geïntegreerd moeten worden in de verschillende organisaties. Ondanks dat dit nu vaak nog niet het geval is, vindt er wel enige kostprijsreductie plaats: het heeft een dempend effect op de bouwkostenindex (bouwkostenstijging). Bouwers werken samen met strategische partners, waarbij onderscheid gemaakt wordt in primaire en secundaire partners afhankelijk van de mate van invloed. De procesoptimalisatie moet uiteindelijk tot een kostenreductie leiden in de keten, waarbij verkorting van doorlooptijd een resultante is. 'Lean' is een middel om daartoe te komen, gericht op maximale waarde voor de klant met zo min mogelijk verspilling door verbeter- en knelpunten onder een vergrootglas te leggen. Het uiteindelijke doel voor de bouwer

is continuïteit. Omdat dit wordt bereikt als klanten terugkomen is klanttevredenheid een basisdoelstelling, inspelend op de wisselende klantvraag. Dit vraagt om wendbaarheid en optimalisatie van conceptwoningen. In de samenwerking met onderaannemers zijn verschillende prestatie-indicatoren van belang: doorlooptijd, prijs, klanttevredenheid, opleverpunten en wijze van klantenafhandeling. Een bouwer geeft aan dat ook het verloop van de gesprekken en transparantie van belang is: heeft de onderaannemer een visie op de toekomst en welke investeringen doen ze? Is er openheid en kunnen we bij elkaar in de fabriek kijken? In het begin is dit lastig en moet dat worden afgedwongen, maar later worden ook prijzen afgestemd. Volgens een ontwikkelende bouwer valt de meeste winst te behalen door processen nog meer op elkaar te laten aansluiten en als één organisatie te opereren.

Het aantonen van marktconformiteit is bij ketensamenwerking tussen corporaties en bouwers belangrijk, zeker als het om een langdurige samenwerking gaat van bijvoorbeeld vijf jaar. Omdat de bouwer en ketenpartners reeds aan tafel zitten, moet er een systeem inzitten waardoor zij uitgedaagd blijven worden en concurrerend blijven. Dit is bijvoorbeeld het geval bij een projectoverstijgende samenwerking met een grote woningcorporatie, waarbij langdurige samenwerkingsafspraken zijn gemaakt met een aantal co-makers onder wie het werk wordt verdeeld. Een onafhankelijke kostenskundige die de berekeningen van de bouwer toetst op juistheid en marktconformiteit kan de opdrachtgever helpen om vertrouwen te krijgen en discussie te voorkomen. Van bouwers wordt in de praktijk steeds meer gevraagd zelf aan te tonen dat het klopt en te laten zien dan zij voldoen aan de eisen van de opdrachtgever. Het idee van vaste co-makers is dat de woningcorporatie daardoor meer voor minder krijgt. Zo heeft een grote corporatie enkele jaren geleden in een transparant proces vier bouwers geselecteerd om gezamenlijk de opgave in de bestaande bouw en nieuwbouw te realiseren. Vanwege de laagconjunctuur zijn door de co-makers inderdaad lagere prijzen gerealiseerd, alleen nu de markt kantelt is dit een ander verhaal. Voordeel van volledige transparantie bij een aannemersselectie is dat partijen elkaar eerst goed leren kennen voordat er gestart wordt: wie ben je en wat kun je?

Ketensamenwerking zou in principe projectoverstijgend moeten zijn en past niet altijd bij de manier waarop de uitvraag door corporaties wordt gedaan (projectmatig), blijkt uit de interviews. Bouwers ervaren in de praktijk dat ketensamenwerking voor een groot deel nog projectgebonden is. Volgens een ontwikkelende bouwer kan de beste aanbidding gemaakt worden bij specifieke projectaanvragen. Bij projectoverstijgende aanvragen wordt er meer gestuurd op KPI's (Kritieke Prestatie-Indicatoren) om prestaties te meten zoals klanttevredenheid en prijs. Er lijkt een kentering gaande waarbij steeds meer corporaties een keten uitvragen, terwijl voorheen op prijs werd geselecteerd. Er zijn ook steeds meer

samenwerkingsverbanden met woningcorporaties. Het is daarbij belangrijk om als bouwer het werk- en denkproces van de woningcorporatie te snappen. Om optimaal gebruik te kunnen maken van het leereffect bij ketensamenwerking moet een volgend project nagenoeg hetzelfde zijn en zou met vaste teams gewerkt moeten worden, alleen kan dit niet altijd.

De rol van de woningcorporatie als opdrachtgever richting bouwer verschilt sterk per corporatie. Zo legt de ene corporatie heel veel bij de bouwer neer, terwijl de ander bepalend wil blijven in wat de bouwer doet. De omvang van de corporatie kan hierin een rol spelen: een grote corporatie lijkt het eerder los te laten. Steeds meer corporaties werken met een geïntegreerde contractvorm op basis van UAV-GC (Uniforme Administratieve Voorwaarden voor Geïntegreerde Contractvormen) in plaats van een traditionele contractvorm, met wisselend succes. Bij een prestatiegericht contract kan in het aantoonbaar maken van bepaalde prestaties veel tijd en energie gaan zitten. In een goede bouwteamovereenkomst worden de kernwaarden van beide organisaties opgenomen. Om goed te kunnen samenwerken moeten partijen elkaars verdienmodellen snappen en moeten meetbare KPI's worden afgesproken. Ook is het voor bouwers van belang om de go- en no-go momenten te weten in de besluitvorming van de corporatie zodat deze geïntegreerd kunnen worden: wat houdt het in en wat moet er op welke tijd aangeleverd worden? Bij woningcorporaties draait het om wat harde eisen zijn en wat wensen zijn en wat er nodig is om een betaalbare woning te maken. Zo passen dure gevelelementen bijvoorbeeld niet bij de sociale doelstelling van de woningcorporatie. Een gezamenlijke ontwerpessie in een vroeg stadium werkt goed om samen te optimaliseren. Er moeten dan wel mensen aan tafel zitten met mandaat, zodat daar ook besluiten kunnen worden genomen.

De rol van de bouwer is enerzijds maken wat er afgesproken is en anderzijds meedenken met de opdrachtgever en alternatieven aanbieden op basis van kennis en expertise. Voor ketensamenwerking binnen de keten van de bouwer is het van belang goede partners te selecteren. Daarin is misschien nog wel meer winst te behalen, als ketenpartners hun kennis en expertise goed inbrengen. Volgens een bouwer moet hij de partners niet aansturen, maar moet gebruik gemaakt worden van de expertise van de specialist. De economische situatie is duidelijk merkbaar in de hele keten van bouwers. Partners kunnen buiten de keten in een gunstige markt meer verdienen dan in de keten, maar het voordeel van ketensamenwerking is dat het continuïteit biedt ook in tijden van crisis en er commitment is. In de crisistijd is er voor bouwers noodzaak om te investeren, terwijl het in goede tijden meer achteroverleunen is omdat de portefeuille toch al vol zit. Volgens een bouwer is het doel van de keten om er op een andere manier naar te kijken en om te blijven innoveren.

Het vroegtijdig betrekken van bouwers in het proces heeft als voordeel dat de bouwer met zijn technische expertise de corporatie kan helpen om de beste oplossing te verzinnen. Het genereert denk- en ontwikkelkracht voor de corporatie. Door als corporatie alleen kaders uit te vragen en niet een specifiek product, wordt innovatie in gang gezet om slimme producten te maken. Voor de bouwer is het fijn om aan de voorkant al betrokken te worden, omdat de vraag dan al vroeg duidelijk is en daar rekening mee gehouden kan worden.

Bevindingen woningcorporaties

Op het gebied van conceptwoningen lijken partijen in de bouw volgens de corporaties nog weinig innovatief. Vanuit bepaalde thema's, zoals circulair bouwen, liggen er kansen maar die komen pas uit als daar opdracht toe gegeven wordt. Een voorbeeld hiervan is de 'Badkamer Challenge' van woningcorporatie Mitros, waarin bewezen werd dat een badkamer in een huurwoning in één dag vervangen kan worden. De bouwsector is van nature traditioneel en dienstverlenend ingesteld. Samenwerking tussen corporaties is er nog nauwelijks; corporaties zouden meer bij elkaar in de keuken kunnen kijken in plaats van het wiel uitvinden per corporatie. Corporaties zeggen wel dat ze veel hetzelfde doen, maar er zitten toch grote verschillen in de basiskwaliteit, doorlooptijden, hoe ze dingen geregeld willen hebben en hoe ze contracten inrichten. Daarin lijkt winst te behalen. Er vindt wel kennisdeling plaats, bijvoorbeeld op het gebied van asbest. Bovendien gebeurt het opzoeken van samenwerking met andere corporaties de laatste jaren steeds meer. Als de ene corporatie een goed PvE heeft, waarom zou een andere corporatie dat dan niet gebruiken? Het zorgen voor zoveel mogelijk eenheid en repetitie in een ontwerp kan op gespannen voet staan met maatwerk voor huurders. Voor een bouwer leidt iedere afwijking op de standaard immers tot extra bouwkosten. Wat volgens een grote corporatie goed kan werken is het kopiëren van een concept dat relatief standaard is naar andere locaties, waarbij circa 90% van het ontwerp wordt hergebruikt: alleen een nieuwe geveltekening maar wel met 30% tot 40% reductie van de kosten. Inkoop- of schaalvoordelen speelt voor grote corporaties minder, omdat ze zelf al een flinke productie hebben. Bij kleinere corporaties zou dit wel wat kunnen opleveren. Aan de andere kant moet de markt ook niet overbelast worden en zoeken corporaties daarom naar constantheid in het werkpakket, zodat de markt het aankan.

Belangrijke kernwaarden van ketensamenwerking zijn langdurig, gelijkwaardig en gemeenschappelijk belang of doel. Een andere manier van samenwerken en het verbeteren van processen kost meerdere jaren (langdurig), bovendien is dit nodig om de investering die gedaan wordt in tijd of geld terug te kunnen verdienen. Dit vraagt ook om het uitspreken van langdurig commitment. Het gaat niet om

productstandaardisatie maar om het optimaliseren van systemen en het eruit halen van processtappen: het slimmer en sneller doen met elkaar. De ene corporatie noemt het 'co-making' gericht op het samen maken (Ymere), de ander noemt het 'sequent' gericht op het consequent verbeteren vanuit één bedrijfsgedachte (de Alliantie). Gelijkwaardig heeft te maken met het als opdrachtgever loslaten en overlaten aan de markt. Dat vraagt om een regisserende rol van de corporatie en dat kan als opdrachtgever eng zijn. Een grote corporatie ziet het inspelen op veranderende marktomstandigheden als een gemeenschappelijk belang, of zelfs het bestaansrecht, van ketensamenwerking. Een bouwer stuurt op omzet, garanties, doorlooptijden, planning en personeel, terwijl het belang van de woningcorporatie is dat iedere euro zoveel mogelijk nuttig wordt ingezet. Gezamenlijke doelen zijn efficiëntie, kostenreductie, betere voorspelbaarheid en een tevreden klant. Ketensamenwerking betekent een andere manier van samenwerken en ook een ander contract: niet meer traditioneel. Toch schieten mensen soms terug in hun oude gedrag, maar bouwers die goed werk hebben geleverd kunnen ook niet zomaar aan de kant worden geschoven. Het gaat dus ook om de zachte kant van de samenwerking en hoe daarmee de harde kant goed vormgegeven kan worden. Het helpt als corporaties eenduidiger worden en meer durven los te laten.

Ketensamenwerking wordt als term vaak misbruikt. Het gaat in de praktijk eerder om een partnership met partijen die geschikt zijn voor de klus, waarbij partijen de intentie hebben om langdurig met elkaar samen werken en dit contractueel hebben vastgelegd. Dit sluit in principe niet aan als een corporatie meervoudig aanbestedingsbeleid hanteert, dus de aanbieding van de partner moet wel marktconform zijn. Prijsvechters worden met een dergelijk partnership uitgesloten, maar aan de andere kant worden ook risico's beperkt. De aannemerswereld is langzaam een beetje aan het veranderen, maar blijft nog traditioneel. Corporaties controleren het werk van de bouwer nog wel, alleen meer op afstand; er loopt geen opzichter meer de hele dag op het werk zoals voorheen het geval was. Er blijft wel enige mate van controle om de bouwer scherp te houden. Er zijn ook wel problemen voorgekomen met onderaannemers die onder druk werden gezet door de ketenpartner, die vervolgens rechtstreeks naar de corporatie toe kwamen. Dat werkt niet. In het bedrijf van de bouwer zelf moet ook sprake zijn van ketensamenwerking. Partnership vraagt om een andere marktuitvraag vanuit de woningcorporatie, die naast prijs en product gericht is op samenwerking. De opgave van de corporatie wordt dan portefeuillebreed uitbesteed in een meervoudige aanbesteding. Dit kan in verschillende stromen of specialismen, bijvoorbeeld instandhouding en ontwikkeling van nieuwbouw. Het is belangrijk om bij een dergelijke selectie als corporatie transparant en toetsbaar te zijn.

De bewijslast van langdurige ketensamenwerking kan lastig zijn vanwege de veranderende markt en veranderende rollen. Voordelen voor de corporatie kunnen zijn tijdwinst en minder discussies over prijsstellingen, waardoor het alleen nog over de afwijkingen gaat. Corporaties vinden in het algemeen wel dat ze moeten blijven toetsen of het prijsniveau onder marktconform zit door het inbouwen van een ijkmoment. Zo werd in een intentieovereenkomst door een grote woningcorporatie een prijsniveau afgesproken van 20% onder de totale stichtingskosten. Partijen begonnen toen heel enthousiast, maar het meetbaar maken van de reductie was lastig. Een meer realistische staffeling zou beter werken, omdat je alleen op 20% reductie uit kan komen als de leercurve een paar keer doorlopen is en het ambitieniveau telkens net iets hoger ligt. Sancties wanneer een partij het niet haalt zijn in de praktijk niet zo goed te handhaven omdat er sprake is van samenspel. Hierbij kunnen externe factoren een rol spelen, maar ook of de opdracht duidelijk geformuleerd wordt door de woningcorporatie. Het werkte bij de betreffende grote woningcorporatie beter om meer naar de opbrengsten te kijken dan op de kosten te zitten, omdat die toch door de markt worden bepaald. Het werkt ook goed om winst en risico gezamenlijk in een potje te stoppen en uit te keren in de vorm van een beloning zodra er resultaten behaald worden.

Bij een grote woningcorporatie vond selectie van co-makers plaats op basis van presentaties en beoordelingen, waarbij het niet meer draaide om de prijs maar om de ambities: tevredenheid, samenstelling van het team, doorlooptijden, percentage reductie van productiekosten. Op basis van de te verwachten omzetportefeuille werden vier grote bouwers geselecteerd voor een langere periode om het werk te verdelen en te spreiden. De uitvraag werd in de goede tijd voor opdrachtgevers gedaan (vragersmarkt) met de intentie om veel nieuwbouw te realiseren. Door veranderingen in de tijd kwam de nadruk op renovatieprojecten te liggen, maar daar konden niet alle bouwers goed in mee. De veranderende omgeving vraagt dan eigenlijk om flexibiliteit in het contract en de samenwerking. De verduurzamingsopgave vraagt hier ook om: waar destijds uitgegaan werd van label B is dat inmiddels energieneutraal in 2050. Door de veranderende vraagstelling begint het systeem te piepen en werkt de geoliede machine niet meer. De ruggengraat van de samenwerking moet dan eigenlijk zo flexibel zijn dat het dit soort wijzigingen kan opvangen. Het gaat om het zoeken van balans tussen standaardisatie versus flexibiliteit om mee te bewegen met de veranderende omgeving. Dat is voor woningcorporaties misschien nog wel spannender dan of er aan het eind 20% kosten zijn gereduceerd. Bovendien is een flinke kostenreductie alleen haalbaar bij nieuwbouw als er optimalisatie plaatsvindt van zowel proces- als bouwkosten.

Bij nieuwbouw valt voor de corporaties veel winst te behalen uit de expertise van de markt. Corporatie zouden op prestaties moeten controleren en de markt de ruimte moeten bieden om eigen keuzes te maken. Alleen het 'wat' uitvragen en niet het 'hoe' past daarbij, maar dat gebeurt onvoldoende. Taken en verantwoordelijkheden verschuiven van bouwer naar leveranciers, maar nog niet iedereen overziet het speelveld. Bovendien moet de markt daar wel aan toe zijn: dit vraagt om een ander type mens dan alleen techneuten.

Co-makingship met corporaties kan zowel projectgebonden als projectongebonden zijn. Bij langdurige samenwerking zijn woningcorporatie en co-makers eigenlijk strategische partners, waarbij samen gekeken wordt naar innovaties maar bijvoorbeeld ook naar de arbeidsmarkt. Het is de vraag hoe groot het kijke in elkaars keuken dan moet zijn. Dit hangt ook samen met angst of wantrouwen. Als de corporatie de bouwer vraagt wat hij minimaal van de corporatie nodig heeft als kader om een goede afweging te maken, gaat de bouwer dan niet voor de goedkoopste/ makkelijkste oplossing? Een grote corporatie probeerde de co-makers mee te nemen in hun visievorming, alleen daar kwam niet veel uit ondanks dat de bouwers daar wel graag bij betrokken wilden worden. Het af en toe financieel toetsen op marktconformiteit kan ook voor de partners prettig zijn. Voor de corporatie rechtvaardigt dat de manier van samenwerken omdat het maatschappelijk geld is. Daarnaast moet het natuurlijk ook iets opleveren voor de bouwer.

6.6 Conclusies

In deze paragraaf wordt antwoord gegeven op de onderzoeksvraag van dit hoofdstuk: "Op welke andere samenwerkingswijze kunnen woningcorporaties, bouwers en ontwikkelaars elkaar stimuleren om te investeren in goedkope en betaalbare huurwoningen in het segment onder de aftoppingsgrens, teneinde daarmee bij te dragen aan het woningaanbod voor lage inkomens in stedelijke vernieuwingswijken?"

Allereerst wordt onderzocht in hoeverre de veronderstellingen over het samenspel tussen corporatie, bouwer en ontwikkelaar ondersteund worden door de uitkomsten van de gamesimulatie, evaluatie en interviews. Vervolgens wordt de onderzoeksvraag van dit hoofdstuk beantwoord aan de hand van de deelvragen die geformuleerd zijn in paragraaf 6.1.

Veronderstellingen

- 1 Het toepassen van een standaard conceptwoning voor corporaties levert voordelen op voor woningcorporaties doordat dit de kwaliteit verhoogt en de kosten verlaagt.

Deze veronderstelling wordt niet ondersteund door de game en de evaluatie. Standaard conceptwoningen van bouwers worden zelden volgens de standaard gerealiseerd, omdat elke corporatie haar eigen eisen en wensen heeft en er wat anders van maakt. Bouwers gebruiken conceptwoningen als breekijzer om aan tafel te komen, maar de woningen die uiteindelijk gerealiseerd worden wijken altijd af van het oorspronkelijke concept. Een standaard concept woning dient niet direct het belang van de corporatie, omdat elke corporatie een ander product of kwaliteit wenst. De afwijkingen op de standaard conceptwoning kosten juist extra geld, waardoor de gewenste kostenreductie niet gerealiseerd wordt; de lage prijs geldt alleen voor de standaard zonder extra's.

- 2 Ketensamenwerking tussen woningcorporaties en bouwers in de vorm van langdurige projectongebonden afspraken leidt tot een betere prijs-kwaliteitverhouding.

Deze veronderstelling wordt niet direct ondersteund door de game. De woningcorporaties richten zich met name op het product dat ze willen en zitten niet zozeer te wachten op langdurige samenwerkingsafspraken, ook omdat zij daar de voordelen niet zo van inzien. Ketensamenwerking kan wel voordelen bieden bij complexe businessmodellen met bijvoorbeeld zorg, doordat ontwikkelende bouwers mee kunnen denken in een vroeg stadium. Ketensamenwerking of ketenintegratie biedt met name kansen voor de bouwer en onderaannemers door met vaste partners te werken. Niet met als primair doel om kosten te reduceren, maar om de kwaliteit en het product te optimaliseren (productontwikkeling). Wel blijkt uit de interviews dat samenwerking tussen corporatie en co-makers een beperkt dempend effect kan hebben op prijsstijgingen.

- 3 Samenwerking tussen corporaties en bouwers biedt de grootste kansen op het gebied van de Total Cost of Ownership (TCO) door de bouwer het meerjarig onderhoud gedurende de exploitatie op zich te laten nemen en daarin risico te dragen.

Deze veronderstelling wordt niet duidelijk ondersteund, maar ook niet duidelijk verworpen. Het voordeel voor de bouwer van een meerjarig onderhoudscontract met de corporatie is een constante en gegarandeerde kasstroom gedurende een lange periode. De bouwers staan echter niet te springen om dit op zich te nemen, het gaat hun primair om hun corebusiness en dat is bouwen. Een combinatie van bouwen

met meerjarig onderhoud geeft de bouwer wel ruimte om nog wat met de bouwsom te zakken. Ze dragen dan wel risico in het meerjarig onderhoud, maar denken het voor minder te kunnen doen en hebben zekerheid op aardige inkomsten gedurende twintig jaar. De corporaties zijn niet allen dezelfde mening toegedaan. De ene corporatie houdt het meerjarig onderhoud misschien wel liever bij zichzelf, terwijl de andere corporatie wel geïnteresseerd is in het bij de bouwer onderbrengen van het meerjarig onderhoud.

- 4 Ontwikkelaars kunnen bijdragen aan oplossingen voor goedkope en betaalbare woningen door als schakel te functioneren tussen corporaties en bouwers en voegen waarde toe door het inbrengen van grondposities en/of kennis en expertise.

Deze veronderstelling wordt geheel ondersteund in de game en evaluatie. De grondpositie van de ontwikkelaar maakt zijn positie in de samenwerking tussen partijen sterk. De ontwikkelaar zet zijn kennis en expertise in om tot een goede businesscase te komen waarin hij de regierol volledig op zich neemt met goedvinden van de andere partijen. De ontwikkelaar fungeert letterlijk als schakel tussen de corporaties enerzijds en de bouwers anderzijds, waardoor zij een soort middenpositie innemen. De corporaties vinden het prima als de ontwikkelaar deze rol vervult en de onderhandelingen met de bouwer voert, zolang zij maar hun woningen kunnen afnemen voor de afgesproken prijs. Als de ontwikkelaar geen grondpositie had gehad, dan zou hij moeten strijden tegen de corporatie of de bouwer en zou hij niet direct toegevoegde waarde hebben.

- 5 Het vroegtijdig betrekken van bouwers in de ontwikkelfase bevordert de relatiekwaliteit en transparantie tussen corporaties en bouwers, maar beperkt de onderhandelingsruimte tussen beide partijen.

Deze veronderstelling is niet goed te ondersteunen of weerleggen op basis van de game, omdat de bouwers niet vroegtijdig betrokken worden. Het spel speelt zich met name af tussen ontwikkelaar en corporaties, omdat de prijzen en kortingen van de bouwers door de openheid van de cijfers al bekend zijn bij de andere partijen. De bouwers hebben daardoor geen sterke onderhandelingspositie. Omdat de ontwikkelaar de regierol heeft, is er geen directe samenwerkingsrelatie tussen de corporaties en bouwers. Hierdoor is er geen informatie uit de game te halen over de relatiekwaliteit en transparantie tussen corporaties en bouwers. In de evaluatie geeft een bouwer aan dat hij in het begintraject al goed kan meedenken over risico's, maar dat het wel een investering is zowel qua tijd als qua verantwoordelijkheid.

Beantwoording deelvragen

- 1 Hoe kunnen woningcorporaties gestimuleerd worden om te investeren in goedkope en betaalbare huurwoningen in stedelijke vernieuwingswijken?

Woningcorporaties lijken veel hetzelfde te doen en daarmee door middel van standaard conceptwoningen of schaalvoordelen voordeel te kunnen behalen in de kostprijs en daarmee in de betaalbaarheid van huurwoningen. In de praktijk komt dit echter niet of nauwelijks voor. Er zitten grote verschillen tussen corporaties in de gewenste kwaliteit, doorlooptijden, hoe ze dingen geregeld willen hebben en hoe ze contracten inrichten. Omdat elke corporatie een ander product of kwaliteit wenst, dient een standaard conceptwoning niet direct het belang van de corporatie.

Het investeren in goedkope en betaalbare huurwoningen lijkt wel gestimuleerd te kunnen worden door het voor zover mogelijk kopiëren van een concept naar andere locaties, waarbij het merendeel van het ontwerp kan wordt hergebruikt. Hiermee kan een flinke reductie van de kosten worden gerealiseerd waarmee dit bijdraagt aan de financiële haalbaarheid en realiseerbaarheid voor de woningcorporatie. Bovendien levert het de corporatie tijdswinst op en daarmee meer snelheid in investeringsbeslissingen en doorlooptijden van stedelijke vernieuwingsprojecten.

Langdurige en projectoverstijgende ketensamenwerking met vaste bouwers of co-makers kan in die zin bijdragen dat de woningcorporatie een product krijgt dat beter aansluit op de eisen en wensen van de corporatie. Bovendien levert dit de bouwer inzicht in de organisatie, doelen en processen van de corporatie waardoor zij beter kunnen bijdragen aan snellere besluitvormingsprocessen. Dit draagt echter niet bij aan kostenreductie voor de corporatie, maar het kan wel minder discussie opleveren over prijsstellingen bij elk afzonderlijk project. De veranderende omgeving vraagt bij langdurige ketensamenwerking wel om flexibiliteit in het contract en de wijze van samenwerken.

- 2 Hoe kunnen bouwers bijdragen aan oplossingen voor goedkope en betaalbare woningen die haalbaar en realiseerbaar zijn voor woningcorporaties?

Bouwers komen door middel van betaalbare standaard conceptwoningen gemakkelijker bij woningcorporaties aan tafel, maar uiteindelijk worden deze zelden volgens de standaard gerealiseerd. In praktijk heeft elke corporatie haar eigen wensen en deze afwijkingen van het concept zijn juist relatief duur. Ook schaalvoordelen lijken niet te werken omdat elke corporatie een ander programma van eisen heeft en er binnen een corporatie per project een andere kwaliteit of product wordt gevraagd. De beoogde kostenreductie om tot goedkope en betaalbare

huurwoningen te kunnen komen wordt daardoor niet makkelijk gerealiseerd door middel van conceptwoningen of schaalvoordelen.

Door middel van ketensamenwerking kunnen bouwers als co-maker bijdragen aan goedkope en betaalbare woningen die kwalitatief beter aansluiten op het programma van eisen van de corporatie, omdat zij door een langdurige projectongebonden samenwerkingsrelatie goed weten wat de eisen en wensen van de corporatie zijn. Bovendien hebben bouwers daardoor inzicht in de organisatie, doelen, processen en werkwijze waardoor zij beter mee kunnen denken in oplossingen en kunnen bijdragen aan snellere besluitvormingsprocessen. Het draagt echter niet direct bij aan kostenreductie en de financiële haalbaarheid voor de woningcorporatie. Woningcorporaties zullen in de regel bij een langdurige projectongebonden samenwerking wel als voorwaarde stellen dat de bouwrijzen af en toe door een kostenadviseur getoetst worden op marktconformiteit.

Door het vroegtijdig betrekken van de bouwer in de ontwikkelfase kan hij beter meedenken in haalbare en realiseerbare oplossingen voor de corporatie. Voor de bouwer is dit wel een investering qua tijd, geld en verantwoordelijkheid. Omdat het vroegtijdig betrekken de onderhandelingsruimte beperkt, is het voor de woningcorporatie van belang om de marktconformiteit te laten toetsen door een kostenadviseur. Bij een langdurige samenwerkingsrelatie van bijvoorbeeld vijf jaar speelt dit nog veel meer en zal de marktconformiteit bij voorkeur op regelmatige basis getoetst moeten worden.

De meningen zijn verdeeld over de kansen op het gebied van Total Cost of Ownership (TCO) door de bouwer meerjarig onderhoud voor de corporatie op zich te laten nemen gedurende de exploitatie en daarin risico te dragen. Een combinatie van nieuw bouwen met meerjarig onderhoud kan de bouwer wat ruimte geven om de bouwkosten te verlagen, alleen er zijn corporaties die het meerjarig onderhoud bij voorkeur bij zichzelf houden. Sommige woningcorporaties hebben een eigen onderhoudsbedrijf en willen het onderhoud zelf uitvoeren om grip te houden op de huurderstevredenheid. Voor andere corporaties is het wel een overweging om het meerjarig onderhoud uit te besteden, omdat dit mogelijkheden kan bieden om het efficiënter en goedkoper te laten uitvoeren.

- 3** Hoe kunnen ontwikkelaars bijdragen aan oplossingen voor goedkope en betaalbare woningen die haalbaar en realiseerbaar zijn voor woningcorporaties?

Ontwikkelaars kunnen bijdragen door als schakel te functioneren tussen corporatie en bouwer en een soort middenpositie in te nemen. Als gevolg van de nieuwe Woningwet trekken woningcorporaties zich terug uit gebiedsontwikkelingen en

grondexploitaties waardoor de regierol door een ontwikkelaar opgepakt kan worden, mits het belang van de woningcorporatie maar goed wordt gediend. Nieuwbouwplannen van woningcorporaties richten zich sinds de nieuwe Woningwet sterker op het segment betaalbare huurwoningen tot de aftoppingsgrens. Integrale gebiedsopgaven inclusief de segmenten daarboven kunnen door ontwikkelaars worden opgepakt, waarbij zij de opgave van de corporatie kunnen meenemen. Voorwaarde voor de ontwikkelaar is dat er wel een verdienmodel in moet zitten. De kennis en expertise van ontwikkelaars kan daarbij goed ingezet worden om tot een haalbare businesscase te komen, waarmee zij bijdragen aan haalbare en realiseerbare oplossingen voor de corporatie. Cultuurverschil is in de samenwerking tussen corporaties en ontwikkelaar een aandachtspunt, omdat dit het samenwerkingsproces kan vertragen en belemmeren. Partijen zullen voldoende tijd moeten nemen om zich in te leven in de cultuur, belangen en werkwijze van de ander. Ontwikkelaars schakelen van nature snel, terwijl woningcorporaties in de regel meer tijd nodig hebben.

